

**ROOLIPELI HOITOTYÖN LÄHIESIMIESTEN MUUTOSJOHTAMISEN
KOULUTUKSEEN - "PELISILMÄÄ MUUTOSJOHTAMISEEN"**

Ville Vainio

PRO GRADU –TUTKIELMA

Hoitotiede

Turun yliopisto

Hoitotieteen laitos

Marraskuu 2017

TURUN YLIOPISTO

Hoitotieteen laitos

VAINIO, VILLE: Roolipeli hoitotyön lähiesimiesten muutosjohtamisen koulutukseen – ”pelisilmää muutosjohtamiseen”

Pro gradu –tutkielma, 55s., 37 liites.

Hoitotiede

Marraskuu 2017

TIIVISTELMÄ

Hoitotyön lähiesimies tarvitsee monenlaista osaamista työssään. Muutosjohtamisen osaamisalue ja siihen kuuluvat vuorovaikutus, neuvottelu- ja kommunikointitaidot kuuluvat hoitotyön lähiesimiehen tärkeimpiin osaamisalueisiin. Opetuspelit ovat saaneet positiivisen vastaanoton koulutuksessa ja varsinkin joukkuepelien, kuten roolipelin, on todettu kehittävän johtamistaitoja.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää ja esitellä roolipeli, jonka tarkoituksena oli lisätä tietoisuutta muutosjohtamisesta. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, minkälainen kehitetty roolipeli on pelattavuudeltaan ja sisällöltään sekä miten peliä voisi jatkossa kehittää. Kehitetty roolipeli on beta-versio.

Tutkimukseen osallistujat valittiin tarkoituksenmukaisella otannalla. Tutkimukseen osallistui opiskelijoita sekä Turun ylemmän ammattikorkeakoulun koulutusohjelmasta, että Turun yliopiston hoitotieteen laitokselta. Tutkimukseen osallistui yhteensä 26 opiskelijaa. Tutkimusaineisto kerättiin syksyllä 2017. Aineistonkeruumenetelminä olivat taustakyselyt, kohderyhmähaastattelut ja kyselylomake. Aineiston analyysitapa on laadullinen sisällönanalyysi, joka toteutettiin deduktiivis-induktiivisesti.

Tutkimuksen tulosten perusteella kehitetty roolipeli on kestoaltaan kahden oppitunnin (90 min.) mittainen ja sopii pelattavaksi koulutuksen aikana useamman kerran. Pelin säännöt olivat pääosin selkeät ja peli lisäsi tietoisuutta muutosjohtamisesta. Tietoisuuden lisääntymistä muutosjohtamisesta edistivät pelaajien keskuudessa pelissä esiintyvät loppuratkaisut ja reflektio pelitilanteen jälkeen.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan ajatella, että roolipeli olisi sekä hyvä että uusi ja innovatiivinen keino lisätä tietoisuutta muutosjohtamisesta hoitotyön muutosjohtamisen koulutuksessa. Pelin idea oli tutkimuksen perusteella toimiva, mikä mahdollistaa pelin jatkokehittelyn ja suunnittelun tulevaisuudessa.

Avainsanat: Hoitotyön lähiesimies, johtamisosaaminen, muutosjohtaminen, pelit koulutuksessa, roolipeli,

UNIVERSITY OF TURKU

Department of Nursing Science

Vainio, Ville: Roleplaying game for change management in nurse managers' training – "Discretion for change management"

Master's thesis, 55p., 37 annex.

Nursing Science

November 2017

ABSTRACT

A management of nurse needs a wide range of skills in their work. The change management competence area and -interaction, negotiation and communication skills are among the most important areas of nurse managers' competence. Educational games have received a positive reception in training and especially team games, such as roleplaying games, have been proven to develop leadership skills.

The aim of this study was to develop and pretest a role-playing game aimed at raising awareness of change management. The aim of the study was to examine the playable and content of the developed role-playing game and how to develop the game in the future. The developed role-playing game is a beta version.

Participants in the study were selected by a discretionary sample. The study was attended by students from the Turku University of Applied Sciences degree program and from the Department of Nursing Science at the University of Turku. A total of 26 students participated in the study. The survey material was collected in autumn 2017. The data collection methods were background surveys, target group interviews and a questionnaire. The method of analyzing the material is a qualitative content analysis which was carried out by deductive- inductive.

Based on the results of the research, the role-playing game has a duration of two lessons (90 minutes) and is suitable for playing several times during training. The rules of the game were mostly clear and the game worked well for raising awareness of change management. Increasing awareness of change management promoted by end-of-play solutions and reflection after the game situation.

Based on the results of this study, it can presume that a role-playing game would be both a good and a new and innovative way of raising awareness of change management in nursing change management training. The idea of the game was functional at the basis of the research, enabling further development and planning of the game in the future.

Keywords: a nurse manager, games in education, role-playing game, change management

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
1. JOHDANTO	6
2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	7
2.1 TUTKIELMAN PÄÄKÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY	7
2.2 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET KOSKIEN JOHTAMISOSAAMISTA JA OPETUSPELEJÄ.....	15
2.2.1 TIEDONHAUN KUVAUS.....	15
2.2.2 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN AINEISTON ANALYYSI	19
2.2.3 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN ARTIKKELIEN LAADUNARVIOINTI	19
2.2.4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TUTKIMUSTEN KUVAUS JA TULOKSET	21
2.3 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TEOREETTISESTA TAUSTASTA	24
3. TUTKIMUKSEN TARKOITUS/TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	25
4. TUTKIMUKSEN METODIOSAN KUVAUS	25
4.1 TUTKIMUSASETELMA JA KOHDEJOUKKO.....	25
4.2 AINEISTONKERUU	28
4.3 AINEISTON ANALYYSI	29
5 ROOLIPELIIN LIITTYVIEN ELEMENTTIEN KEHITYS	32
5.1 ALUSTAVA ROOLIPELIN SUUNNITTELU	32
5.2 ROOLIPELIN AIHEALUE	33
5.3 HAASTATTELURUNGON KEHITTÄMINEN ROOLIPELIN ARVIOINTIA VARTEN.....	35
5.4 PELIN TESTAAMINEN.....	36
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	39
6.1 TUTKIMUKSEN TULOKSET	39
6.1.1 ROOLIPELIN PELATTAVUUS.....	41
6.1.2 ROOLIPELIN SISÄLTÖ	43
6.1.3 MUUTA KEHITETTÄVÄÄ	44
7 POHDINTA	45
7.1 TUTKIMUKSEN EETTISYYDEN ARVIOINTI	45
7.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	47
7.3 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	51
7.4 PELIN KEHITTÄMINEN JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	54
LÄHTEET	56

- Liite 1. Tutkimusartikkelit koskien lähiesimiehen osaamisalueita
- Liite 2. Tutkimusartikkelit koskien opetuspelejä
- Liite 3. Tiedote tutkimuksesta
- Liite 4. Suostumus tutkimukseen
- Liite 5. Taustatietolomake
- Liite 6. Haastattelurunko ja kyselylomake
- Liite 7. Pelin säännöt
- Liite 8. Pelaajan kategoriat
- Liite 9. Pelinjohtajan kategoria
- Liite 10. Testausryhmän kommentteja pelistä
- Liite 11. Esitestausryhmien kommentteja ja parannusehdotuksia roolipeliin
- Liite 12. Induktiivisen analyysin vaiheet ja kategorioiden muodostuminen

"Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä."

1. JOHDANTO

Muutosjohtaminen on ajankohtainen aihe, koska terveydenhuoltosektorin alueella tulee muutoksia SOTE-uudistuksen myötä. Muutoksilta ei voi välttyä, se koskettaa kaikkia jossain vaiheessa työuraa. Lähiesimiehen tiedot muutosjohtamisesta helpottavat muutoksesta selviämistä (Luomala 2008). Muutososaamiseen kuuluu rationaalisuus, kyky kommunikoida ja herättää luottamusta. Osaamisalueiden näkökulmasta muutosjohtaminen korostaa voimakkaasti oppimista ja muutostilanteissa olisikin hyvä luoda oppimisprosesseja, jotka kehittävät johdon ja toteuttavan henkilöstön osaamisalueita. Täten lisäämällä tietoisuutta lähiesimiesten muutosjohtamisen osaamiseen luodaan edellytyksiä rakentaa ja aikaansaada muutoskykyinen organisaatio. (Stenvall & Virtanen 2007.)

Opetuspelit ovat kasvattaneet suosiotaan viimeisen vuosikymmenen aikana ja niiden on todettu tuovan monia etuja oppimiseen (Tsekleves ym. 2016). Pelien kehittäjät ovat esittäneet, että pelien avulla oppimisesta saadaan aktiivista ja konstruktivistista. Tämän lisäksi on arvioitu, että pelit auttavat harjoittamaan kriittistä ajattelua ja päätöksentekoa. (Boctor 2013.) Opetuspelien avulla pystytään lisäksi harjoittamaan työelämätaitoja silloinkin, kun aitojen työelämäkokemusten järjestäminen ei ole jostain syystä mahdollista (Kettula 2012).

Tärkeimpiä hoitotyön lähiesimiehen osaamisalueita ovat vuorovaikutustaidot, kommunikointitaidot sekä neuvottelutaidot. (Furukawa & Cunha 2011, McCarthy 2009, Omoike 2011, Picker-Rotem 2008.) Nämä edellä mainitut osaamisalueet, ovat osa muutosjohtamisen osaamisaluetta (Denker ym. 2015). Muutosjohtamisopinnoissa vuorovaikutustaitojen tärkeys usein aliarvioidaan (Lewis & Grosser 2012). Joukkuepelien avulla pystytään vaikuttamaan johtamisen osaamisalueiden kehittymiseen (Jang & Ryu 2011) ja on osoitettu, että vuorovaikutuksen tärkeyttä muutosjohtamisessa kyetään tuomaan joukkuepelien avulla esille koulutuksessa (Lewis & Grosser 2012). Tutkittua tietoa löytyy kuitenkin edelleen vähän siitä, miten joukkuepelit soveltuvat

muutosjohtamisen koulutukseen, kun kohderyhmänä ovat hoitotyön lähiesimiehet.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kehittää ja esitellä roolipeli, jonka tarkoituksena on lisätä tietoisuutta muutosjohtamisesta. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, millä tavalla kehitetty roolipeli on pelattavuudeltaan ja sisällöltään sekä miten peliä voisi jatkossa kehittää. Kehitetty roolipeli on beta-versio. Kehitettävä roolipeli on opinnäytetyöni Turun yliopiston hoitotieteen laitokselle. Nyt kehitettävä roolipeli on vasta beta-versio, ja sen kehittämistä jatketaan.

Kehitettyssä roolipelissä tarkastellaan kuviteltua tilannetta terveysalalla, jolle on kuitenkin mahdollisuus löytää useita vastaavia ja samankaltaisia tilanteita todellisuudessa. Roolipeli johdattaa pohtimaan organisaation omistajanvaihdosta ja sen vaikutusta työyhteisöön. Hoitotyön lähiesimiehen rooli on tässä muutosjohtamisen tilanteessa ratkaiseva ja peli pyrkii nostamaan tilanteesta tärkeitä asioita esiin. Tässä tutkimuksessa hoitotyön lähiesimiehellä tarkoitetaan osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia.

2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämä kirjallisuuskatsaus koostuu kahdesta pääosasta. Ensimmäisessä osassa määritellään tutkielman pääkäsitteet ja toisessa osassa käydään läpi aikaisemmat tutkimukset hoitotyön lähiesimiehen johtamisosaamisesta ja tutkimukset opetuspeleistä, joilla voi edistää johtamisosaamista.

2.1 TUTKIMUKSEN PÄÄKÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Hoitotyön lähiesimiehen johtamisosaaminen

Hoitotyön lähiesimiehellä tarkoitetaan hoitotyössä johtavassa asemassa olevaa henkilöä, jolla on terveydenhuollon ammattitutkinnon lisäksi ylempi korkeakoulututkinto. Hoitotyön lähiesimiehet voivat toimia eri nimikkeillä sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköissä. (STM 2009.) Terveydenhuollon

henkilöstön pätevydestä säädetään asetukissa ja laeissa (STM 2017). Pääsääntöisesti hoitotyön lähiesimiehet toimivat ylihoitajan alaisuudessa (Virtanen 2010). Tässä tutkimuksessa hoitotyön lähiesimiehellä tarkoitetaan osastonhoitajia tai apulaisosastonhoitajia.

Esimiestyö on vaativa tehtävä, jossa vaikutetaan työntekijöiden hyvinvointiin (Työterveyslaitos 2015; Kanste 2016) sekä organisaation menestykseen (Kanste 2016). Tämä edellyttää laajaa johtamisosaamista hoitotyön lähiesimieheltä (STM 2009). Esimiehen tulee ymmärtää johtamistyöhön liittyvä lainsäädäntö sekä siihen vaikuttavat reunaehdot (Surakka & Laine 2011), joita osaltaan määrittelee yhteiskunnan kehitys (Heikka 2008). Taitava esimies on hyvä ihmistuntija ja osaa edesauttaa oppimista ja ruokkia motivaatiota ja hänen tulisi taitaa ryhmädynamiikan lait ja organisaatiokulttuurin eri tasot (Surakka & Laine 2011) sekä huomioida organisaation perustehtävä ja työntekijöiden tarpeet (Heikka 2008). Nykypäivän esimiestyö on pitkälti jaettua johtajuutta ja vuorovaikutuksellisuutta, jolloin johtamisalueet on jaettu osiin, mutta päävastuu säilyy edelleen esimiehellä (Kanste 2016). Onnistuneen lähiesimiestyön edellytykset ovat henkilöstön johtamisessa ja heidän voimavarojensa tukemisessa (Heikka 2008).

Hoitotyön lähiesimiehen tulisi osata rakentaa omaa johtajuuttaan kouluttautumalla ja suunnittelemalla omaa toimintaansa (Surakka & Laine 2011) sekä organisaation kehittämistä (Heikka 2008) pitkällä aikatahtaimella, mikä edellyttää esimieheltä eri osaamisalueiden hallintaa, ennakoivaa työtettä ja johtamista (Kanste 2016). Osaamisalueiden hallinta tarkoittaa henkilön kykyä ja pätevyyttä tietyssä tilanteessa. Tällöin toimijalla on kyky toimia tiettyjen tehtävissä vaadittujen kriteerien mukaisesti siten, että hän suoriutuu tehtävästä sille asetettujen vaatimusten mukaisesti (Stenvall & Virtanen 2007) ja kykenee toimimaan ja mukautumaan eri rooleihin (Heikka 2008). Myös erilaiset päivittäisjohtamisen taidot korostuvat esimiestyöskentelyssä (Surakka & Laine 2011) ja esimiehen tulee lisäksi pitää huolta myös omasta hyvinvoinnistaan, sillä esimiehen oma työssä jaksaminen heijastuu suoraan alaisten työhyvinvointiin (Kanste 2016).

Lähiesimiestyön haasteet ovat aina suhteessa ympäristöön (Kanste 2016) ja organisaatorakenteen muutoksiin (Heikka 2008). Lähiesimiestyön haasteina voidaan yleisesti pitää työn kokonaisuuden hallintaa, työyhteisön sosiaalinen toimivuuden varmistamista, vastaan tulevien henkilöstökonfliktien sujuvaa hallintaa, eettisten, taloudellisten arvojen suhteiden ristiriitojen hallintaa sekä muutosjohtamista ja muutosvastarinnan hallintaa. (Kanste 2016.)

Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on osa laajempaa johtamisosaamisen käsitettä. Muutosjohtamisella tarkoitettiin ennen mekanistisessa maailmassa ylhäältä alaspäin tulevia ohjeita. Tämä tarkoitti muutoksia, laskelmia, päätöksiä ja niistä tiedottamista henkilöstölle. Nykyisessä työelämässä muutos ei enää toteudu näin, vaan muutoksessa tarvitaan mahdollisimman monen panosta ja ajattelua (Valtionkonttori 2017.) Muutos onnistuu silloin, kun henkilöstö tukee toinen toisiaan (TTL 2017), sekä on itseohjautuvaa ja motivoitunutta muutoksen toteuttamiseen. Muutosjohtaminen on työskentelytapojen kehittämistä, joilla koko henkilökunta saadaan osallistettua muutoksen ideointiin ja toteutukseen. (Valtionkonttori 2017.)

Muutoksen pitää lähteä liikkeelle tarpeesta ja välillä muutoksen edessä onkin hyvä pohtia, miksi muutosta tarvitaan ja mihin sillä tähdätään (Luomala 2008). Muutosjohtamisessa tiedottaminen on tärkeä elementti, jotta muutos saadaan etenemään. Muutosjohtamisessa onkin tärkeää vuorovaikutus muutokseen osallistuvien tahojen kanssa ja siksi avoin kommunikaatio ja tiedonvälitys ovat muutoksen onnistumisen edellytys. Lisäksi se auttaa myös välttämään tarpeetonta työtä muutoksessa. (Stenvall & Virtanen 2007, STM 2009.)

Selkeä suunnitelma muutoksen toteutuksesta ja eri toimijoiden osallistumisesta muutokseen tulisi olla selkeä tehtävänjako (Luomala 2008). Muutosjohtamisessa tulee tiedostaa muutostarpeet ja muutoksen tavoitteet ja välittää ne myös kaikille, joita muutosprosessi koskee. On hyötyä, jos muutosjohtajalla on aikaisempaa kokemusta muutoksen johtamisesta, tällöin hän pystyy toimimaan sekä intuitiivisesti, että näyttöön perustuvan tiedon varassa. (Stenvall & Virtanen 2007.) Muutosjohtamisessa on tärkeää luoda ilmapiiri, jossa jokainen voi

turvallisesti tuoda ilmi oman mielipiteensä (Heikka 2008). Tämä voimistaa muutokseen sitoutumista ja edistää muutoksen toteutumista. (Luomala 2008.) Muutosjohtaja pystyy omalla esimerkillään ja asenteellaan vaikuttamaan positiivisesti muutoksen etenemiseen (Eneh ym. 2012). Vaikkakin muutostilanteissa tarvitaan esimiesten ja työntekijöiden yhteistä osaamista ja osallistumista muutosten eteenpäin viemiseen (STM 2009).

Muutosjohtamisessa vanhat ja uudet pelisäännöt pitää osata sovittaa yhteen (Stenvall & Virtanen 2007) ja kyetä toimimaan uuden ja vanhan toimintatavan rajapinnalla (STM 2009). Muutos vaatii myös aikaa, siksi muutosjohtamisessa ajan ja resurssien hallinta on tärkeässä roolissa. Muutosjohtamisessa esimiehen olisi kyettävä näkemään koko henkilöstö muutoksen mahdollistajana ja muutosta eteenpäin vievänä voimana. (Luoma 2008.) Muutokseen kuuluu aina enemmän tai vähemmän riskejä ja muutosjohtajan suurin haaste onkin huomioida riskit ja samalla olla tarpeeksi rohkea muutoksen eteenpäin viejä (Stenvall & Virtanen 2007).

Muutosjohtamisessa on kyse jatkuvasta oppimisprosessista (Stenvall & Virtanen 2007) ja muutoksen johtaminen edellyttääkin jatkuvaa oppimista ja oman toiminnan kehittämistä. Hyvä muutosjohtaja luo myös henkilöstölle edellytykset oppia uutta ja kehittyä muuttuvan ja uudistuvan organisaation mukana. (Luomala 2008.) Muutos on prosessi, jota kukaan ei voi kokonaan hallita, vaikka muutos on kuitenkin tarpeellinen ja välttämätön osa työelämää (Ruutu & Salmimies 2016). Hyvin toteutettu muutos lisää työntekijöiden hyvinvointia, työntoia ja työssä jaksamista (TTL 2017; STM 2009).

Muutosjohtamisessa on haasteena kokonaisuuden näkeminen ja ymmärtäminen. Oman roolin tunnistaminen muutoksessa ja työyhteisön ajattelun muuttuminen siten, että palveluiden taso ei heikkene, on myös haasteellista. Muutosjohtamisessa pitää olla myös valmis sietämään keskeneräisyyttä ja tarkastelemaan asioita useasta eri näkökulmasta. (Valtionkonttori 2017.)

Muutos voi herättää pelkoja ja uhkakuvia ihmisissä, joka voi aiheuttaa vastarintaa muutokseen osallistujissa (Luomala 2008). Muutosvastarinta on osa muutosta ja tavallisesti muutos olisikin hyvä toteuttaa hiljalleen, jotta muutos pystytään

toteuttamaan työhyvinvointia vaarantamatta (Stenvall & Virtanen 2007). Muutosvastarinnassa on kysymys tietämättömydestä uuden edessä sekä pelosta, riittävätkö omat kyvyt muutoksen läpiviemiseen. Muutoksen edessä voi olla vaikeaa nähdä muutoksesta saatavat hyödyt henkilökohtaisten haittojen ja uhrausten alta. Muutostarve voidaan hyvinkin ymmärtää, mutta tapaa jolla muutos toteutetaan voi olla hankala hyväksyä. (Ruutu & Salmimies 2016). Muutosta johdettaessa ihmisten epävarmuudet tulisi kyetä kääntämään vahvuuksiksi ja pyrkiä osoittamaan, että muutoksissa mahdollisesti esiintyvät uhkat eivät käänny vaaroiksi. Tavallinen muutos, joka herättää uhkakuvia, voi olla esimerkiksi kahden organisaation yhdistyminen. (Luomala 2008.) Organisaatioiden muutoksissa ihmisten kokemat epäoikeudenmukaisuuden tunteet ovat tavallisia ja tämän takia oikeudenmukaisiin toimintatapoihin tuleekin kiinnittää huomiota muutoksessa, sillä se on tärkeää onnistuneen lopputuloksen saavuttamisessa (Taskinen 2005).

Pelit koulutuksessa

Koulutuksen voidaan katsoa olevan erityisesti merkittävässä roolissa muutosvaiheissa ja koulutus pyrkiikin muuttamaan ja ratkaisemaan ajankohtaisia ongelmia (Rauste-Von Wright 2003). Koulutuksella tulee olla aina osaamistavoitteet, eli koulutus pyrkii aina johonkin päämäärään (Salminen ym. 2016). Yleensä päämääränä on oppijan tiedollisen ja taidollisen osaamisen kehittäminen tai asenteiden muokkaaminen. Koulutuksen tulisikin taata jokaiselle koulutettavalle tiedot ja taidot, jotka auttavat ratkaisemaan paitsi työssä myös elämässä eteen tulevia ongelmia. Myönteisellä oppimisympäristöllä on koulutuksessa tärkeä rooli, koska se mahdollistaa koulutuksen, joka saa oppijan työskentelemään itseään varten eikä koe oppimistilannetta suorittamiseksi tai kilpailuksi. (Rauste-Von Wright ym. 2003.)

Pelien käytöstä koulutuksessa on tietoa ensimmäisen kerran 1600-luvulta, jolloin pelejä käytettiin harjoittamaan sotataitoja. (Gredler 2004.) Tämän jälkeen 1950-luvulla pelit on otettu muun muassa yritysmaailman ja lääketieteen käyttöön koulutuksessa. Pelejä on käytetty ja käytetään edistämään esimerkiksi ongelmanratkaisutaitoja, päätöksentekokykyä ja vuorovaikutustaitoja. (Allery 2014, Gredler 2004.)

Koulutuksessa käytettävä opetuspelejä edellyttää koulutettavan aktiivista osallistumista, vaikka pelaamista ohjaavat ennalta tarkoin määritellyt säännöt ja oppimistavoitteet. (Allery 2014, Lee ym. 2015, Gredler 2004.) Opetuspelejä on esitetty olevan hyödyllisiä koulutuksessa ja edistävän oppimista sekä tekevän oppimisesta aktiivista ja konstruktivistista. On myös arvioitu, että pelit auttavat harjoittamaan kriittistä ajattelua ja päätöksentekoa. (Boctor 2013, Day-Black ym. 2015.) Pelien käyttämistä koulutuksessa pidetään tehokkaana tapana oppia, koska ne tarjoavat mielenkiintoisen oppimisympäristön ja hauskan tavan oppia, mikä tekee oppimisesta mielenkiintoista (Lee ym. 2015). Opetuspelejä on todettu lisäävän oppimista, koska pelaajilla on mahdollisuus hyödyntää pelatessaan ryhmän jäsenten aikaisempaa kokemusta opiskeltavasta aiheesta sekä reflektoida pelin edetessä (Allery 2014). Myös peli itsessään antaa yleensä palautetta opeteltavasta aiheesta (Koivisto ym. 2016).

Opetuspelejä on esitetty nopeuttavan oppimista, koska peli voidaan suunnitella siten, että se keskittyy vain niihin osa-alueisiin, joihin oppimisen toivotaan kohdistuvan (Allery 2014). Opetuspelit saattavat lisätä kiinnostusta opiskeltavaan aiheeseen ja mahdollistavat uudenlaisen ja mielenkiintoisen oppimisympäristön (Gredler 2004). Pelejä pelatessa käytännön taitoja pystytään harjoittamaan turvallisesti ja yhä uudestaan niin kauan kuin katsotaan tarpeelliseksi tarvittavan osaamisen saavuttamiseksi (Allery 2014). Pelit auttavat täten kehittämään kliinistä ongelmanratkaisukykyä sekä tuovat itsevarmuutta kliiniseen osaamiseen, jonka johdosta käytännön hoitotyön laatu ja turvallisuus lisääntyvät. Lisäksi opiskelijan on pelien avulla helpompi yhdistää teoretietoa käytännön hoitotyöhön. (Koivisto ym. 2016.)

Koulutukseen on kehitetty monia erityyppisiä pelejä. Peleillä voidaan muun muassa harjoittaa aikaisemmin opittuja taitoja ja tunnistaa puutteet oppijan tiedoissa. Niitä voidaan myös käyttää kertaamaan aikaisemmin opittuja asioita sekä uusien asioiden opettelussa. (Gredler 2004.) Pelit ovat hyödyllisiä koulutuksessa, kun niiden oppimistavoitteet on etukäteen tarkkaan mietitty. Opetuspelin pitää olla lisäksi riittävän haastava ja liittyä opetettavaan kontekstiin, jotta sillä saadaan aikaan oppimistuloksia. Pelin sääntöjen tulee olla selkeät ja

helposti sisäistettävät. (Allery 2014, Gredler 2004.) Pelin jälkeisen reflektion on esitetty olevan tärkeää ja edistävän oppimista (Nestel & Tierney 2007).

Käytettäessä opetuspelejä koulutuksessa tulee välttää liikaa ohjeistusta ennen pelitilannetta (Allery 2014, Gredler 2004). Sääntöjä ei myöskään tule muuttaa kesken pelaamisen, jotta pelitilanne on kaikille tasapuolinen. Oppiminen on esitetty olevan tuloksellista, jos pelissä ei yritetä opettaa liikaa asioita yhdellä pelisessiolla. Pelin oppimistavoitteet tulisi vielä kerrata pelin loppuksi, jotta kaikille peliin osallistuneille jäisi selväksi mikä oli pelin tavoitteena ja pohtia päästiinkö tavoiteltuihin oppimistavoitteisiin. (Allery 2014.)

Roolipeli

Peli on määritelty kirjallisuudessa muun muassa seuraavasti: Pelin pelaaminen on vapaaehtoista, pelissä on tavoite, pelissä on säännöt, pelissä on konfliktitilanteita, pelin voi hävitä tai voittaa, peli on vuorovaikutuksellinen ja haasteellinen. Pelin voidaan katsoa koostuvan neljästä pääelementistä, jotka ovat pelin mekaniikka, pelin tarina, pelin ulkoinen olemus ja pelissä käytettävät välineet. Pelin mekaniikka tarkoittaa pelin sääntöjä. Säännöt ilmentävät pelin tavoitteen ja ovat pelin perusta. Ne kertovat myös, miten pelaajat voivat yrittää saavuttaa pelissä tavoiteltavan asian. Pelin tarina koostuu yksittäisistä, toisiaan seuraavista tapahtumista, joita säännöt ohjaavat. Pelin muiden elementtien pitää tukea pelin tarinaa, jotta tarina etenee luonnollisesti ja on uskottava. Pelin ulkoinen olemus mahdollistaa pelaajan uppoutumisen pelin tarinaan ja tekee pelistä visuaalisesti mielenkiintoisen. Pelissä käytettävät välineet mahdollistavat pelaamisen. Pelivälineinä voivat toimia esimerkiksi pelkkä kynä ja paperi. Kaikki edellä mainitut pelin elementit ovat yhtä tärkeitä pelissä, vaikkakin toiset elementit ovat näkyvämpiä kuin toiset. Pelin elementit tukevat pelin teemaa, jonka ympärille peli on rakennettu. (Schell 2008.) Tässä tutkielmassa pelin teema on muutosjohtaminen.

Roolipelin historian katsotaan alkaneen vuonna 1974, jolloin sotastrategia roolipeli *Dungeons ja Dragons* julkaistiin. Roolipelit jaetaan pääsääntöisesti kolmeen eri kategoriaan pöytäroolipeleihin, tietokoneroolipeleihin ja liveroolipeleihin (Stenros 2009). Tämän tutkielman roolipeli on pöytäroolipeli.

Pöytäroolipeleissä pelaajat pelaavat pelinjohtajan johdolla. Pelaajille annetaan tarinan muodossa tehtäviä tai ongelmia. Pelaaja eläytyy tarinaan ja toimii vuorovaikutuksessa toisten pelaajien kanssa parhaaksi katsomallaan tavalla. (Kettula 2012.) Jokaisella pelaajalla on oma hahmo, jonka tekemisiin pelaaja pystyy toiminnallaan vaikuttamaan (Kim 2013.) Pelaajaa pyydetään miettimään, miten tämän esittämä hahmo toimisi tietyssä tilanteessa (Nestel & Tierney 2007), jonka jälkeen pelaaja toimii kuten hänen hahmonsakin toimisi, puhuisi tai reagoisi tietyssä tilanteessa. Pelinjohtaja kertoo, millainen lopputulema pelaajan toiminnasta seuraa. (Kim 2013.) Roolipelaamisen tuloksena pelaajat sekä peliä seuraavat henkilöt oppivat kyseisestä tilanteesta (Nestel & Tierney 2007). Roolipelin säännöt ohjaavat pelaamista ja noppia käytetään usein tuomaan satunnaisuutta peliin (Stenros 2009).

Roolipelin on todettu edistävän vuorovaikutustaitojen oppimista, kun sitä käytetään opetusmenetelmänä (Nestel & Tierney 2007). Pelissä pelaaja pystyy toimimaan eri rooleissa, joita hänen ei tulisi todellisessa elämässä kokeiltua, mikä lisää pelaajan ymmärrystä moniammatillisesta yhteistyöstä (Koivisto ym. 2016). Roolipelin seuraajien on hyvä osallistua reflektioon pelin jälkeen. Katsojat voivat joskus oppia jopa enemmän roolipelitilanteesta kuin itse pelaajat. Roolipelin jälkeen pelaajien on hyvä käydä pelitilanne vielä läpi, jotta kaikki pelaajat ymmärtävät, että roolipelin roolit ovat näyteltyjä eikä kenenkään tarvitse pahoittaa mieltään pelitilanteen johdosta. (Maier 2002.) Roolipeli edistää osa-alueita, joita tarvitaan asiantuntijuuden kehittämisessä ja sillä voidaan lisäksi osittain korvata työssä tapahtuvaa oppimista, mikäli aitojen työelämäkokemusten järjestäminen ei ole jostain syystä mahdollista (Kettula 2012).

2.2 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET KOSKIEN JOHTAMISOSAAMISTA JA OPETUSPELEJÄ

Tämän kirjallisuuskatsauksen osion tarkoituksena on kuvata kirjallisuuden tiedonhaku, analyysi ja arviointi sekä tarkastella minkäläistä johtamisosaamista hoitotyön lähiesimieheltä vaaditaan. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, minkälaisia ominaisuuksia vaaditaan opetuspeliltä, joka edistää johtamisen osaamista.

Kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin seuraavia kysymyksiä:

1. Minkäläistä johtamisosaamista lähiesimies tarvitsee hoitotyössä?
2. Minkälainen opetuspelejä edistää johtamisosaamista?

2.2.1 TIEDONHAUN KUVAUS

Tiedonhaku toteutettiin systemaattisesti Cinahl, PubMed ja Eric tietokannoista marras- ja joulukuussa 2016. Hakulausekkeet muodostettiin siten, että ensimmäinen lauseke sisälsi hoitotyön esimiestä kuvaavia termejä ja toinen lauseke osaamisalue termin, kolmas lauseke sisälsi peleihin liittyviä termejä ja neljäs lauseke johtajaan liittyviä termejä. Lausekkeet yksi ja kaksi yhdistettiin lausekkeiden kolme ja neljä kanssa OR operaattorilla, näin yhdellä hakulausekkeella saatiin katettua koko hakualue. Hakulausekkeet hakutuloksineen on esitetty tarkemmin taulukossa 1.

Kirjallisuuskatsaukseen mukaan valittava kirjallisuus määriteltiin etukäteen mukaanotto- ja poissulkukriteerein. Mukaanottokriteerit olivat seuraavat: 1) julkaisun piti olla tutkimus, 2) tutkimuksen piti käsitellä hoitotyön lähiesimiehen johtamisen osaamisalueita, 3) tutkimus kuvasi pelin elementtejä, jotka edistävät johtamisen osaamista, 4) julkaisukieli piti olla englanti tai suomi, 5) tutkimuksesta piti olla maksuton kokoteksti saatavilla. Poissulkukriteerit olivat seuraavat: 1) tutkimus käsittelee hoitotyön lähiesimiehen luonteenpiirteitä ja /tai johtamistyyliä 2) tutkimus kuvasi peliä, joka ei liittynyt johtamisen osaamiseen, 3) tutkimuksesta ei

ollut kokotekstiä saatavilla, 4) artikkeli oli systemoitu kirjallisuuskatsaus, 5) kolumnit, gradutyöt, opinnäytteet ja ammattilehdet jätettiin pois katsauksesta.

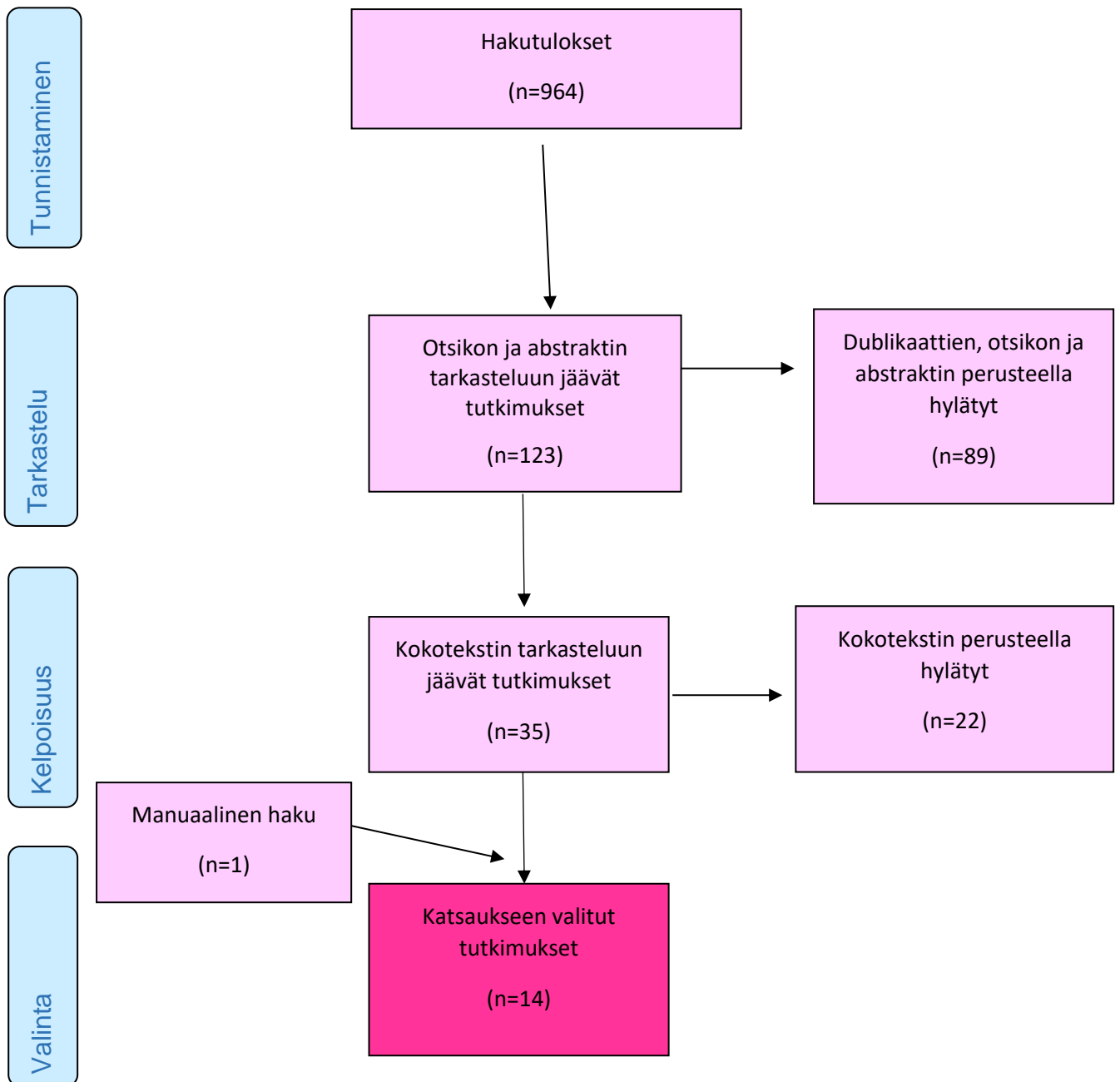
Kirjallisuushaku rajattiin alkamaan vuodesta 2005. Haun rajauksella varmistuttiin siitä, että aiheesta saatiin ajantasaisin tutkimustieto. Cinahl, Pubmed ja Eric tietokannoissa rajaukseksi laitettiin englannin kieli. PubMed tietokannassa tarkasteluun otettiin vain tekstit, joista oli abstrakti saatavilla ja Cinahl ja Eric tietokannoista rajaukseksi laitettiin lisäksi vertaisarvioidut julkaisut. Haun tulokset tietokannoista karsittiin ensin otsikkotasolla, tämän jälkeen abstraktitasolla ja aineistoanalyysiin otettiin mukaan tekstit, joista oli kokoteksti ja abstrakti saatavilla.

Taulukko 1. Kirjallisuushaku tietokannoista

TIETOKANTA	HAKULAUSEKE	RAJAUKSET	HAKUTULOKSET
PUBMED / MEDLINE	(("nurse leader*" OR "nurse manager*" OR "nurse management*") AND competence*) OR ("serious game*" OR game* OR "board game*" OR "educational game*" OR "learning game*" OR gamification OR gamified) AND (leader* OR manager*)	Julkaisuvuodet: 2005-2016, abstrakti saatavilla, englanninkieli	473
CINAHL	(("nurse leader*" OR "nurse manager*" OR "nurse management*") AND competence*) OR ("serious game*" OR game* OR "board game*" OR "educational game*" OR "learning game*" OR gamification OR gamified) AND (leader* OR manager*)	Julkaisuvuodet: 2005-2016, abstrakti saatavilla, peer reviewed, englanninkieli	305
ERIC	(("nurse leader*" OR "nurse manager*" OR "nurse management*") AND competence*) OR ("serious game*" OR game* OR "board game*" OR "educational game*" OR "learning game*" OR gamification OR gamified) AND (leader* OR manager*)	Julkaisuvuodet: 2005-2016, peer reviewed, englanninkieli	186

Tietokantahaulla löytyi yhteensä 964 hakusanoihin sopivaa tutkimusta. Otsikon ja abstraktin perusteella epäsopien artikkelien ja kaksoiskappaleiden poistamisen jälkeen kokotekstitarkasteluun jäi 34 artikkelia. Tietokantahaun lisäksi suoritettiin manuaalista hakua käymällä tutkimusartikkelien lähdeviitteitä läpi. Manuaalisen haun avulla löytyi yksi mukaanottokriteereihin sopiva artikkeli.

Lopulliseen analyysiin päätyi 14 artikkelia. Kirjallisuuden hakuprosessi on kuvattu flow kaaviona (kuvio 1).



Kuvio 1. Kirjallisuuden hakuprosessi flow diagrammina.

2.2.2 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN AINEISTON ANALYYSI

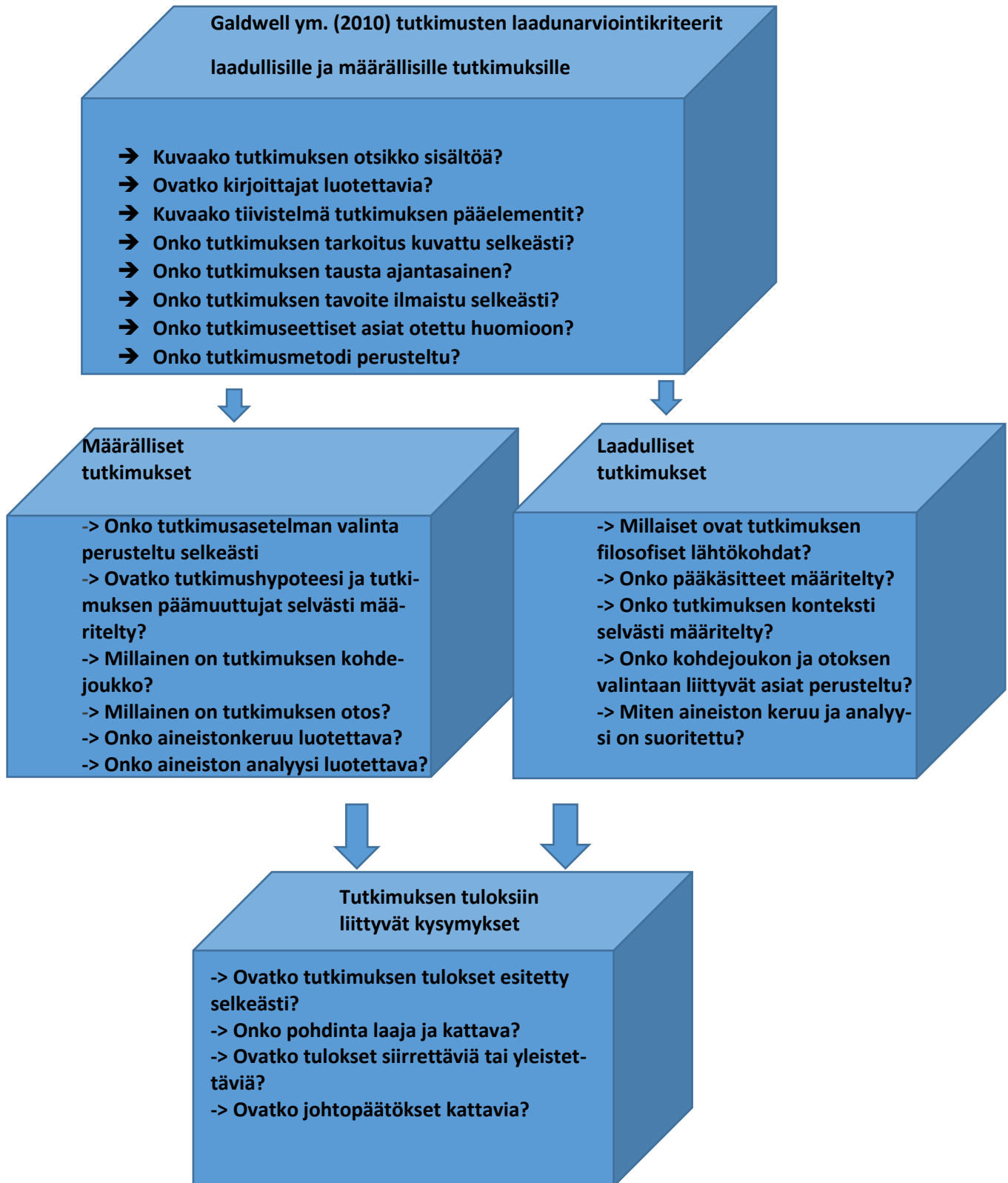
Artikkeliaineiston analyysin tarkoituksena oli arvioida kirjallisuuskatsauksen tuloksena löydettyjä tutkimuksia suhteessa kirjallisuuskatsauksen kysymyksiin. Aineiston artikkelit luettiin läpi siten, että tutkimuskysymykset pidettiin mielessä artikkeleita luettaessa. Tutkimukset luettiin useaan kertaan ja koottiin analysointia varten tutkimustaulukkoon (liite 1 ja 2), jotta niitä olisi helppo tarkastella ja verrata niiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tutkimustaulukkoon kirjattiin hoitotyön lähiesimiesten johtamisosaamista käsittelevien tutkimusten osalta tiedot tutkimuksen kirjoittajista, julkaisuvuodesta, julkaisumaasta ja tutkimuksen nimi. Lisäksi taulukkoon koottiin tiedot tutkimuksen tarkoituksesta, kohderyhmästä ja otoksesta, tutkimusasetelmasta, keskeisistä tuloksista ja tutkimuksessa kuvatuista hoitotyön lähiesimiesten johtamisen osaamisalueista.

Tarkasteltaessa kysymystä: minkälainen opetuspelejä edistää johtamisen osaamista, taulukkoon kirjattiin tiedot kuten edellä kuitenkin siten, että tutkimustaulukon viimeinen sarake käsitteli pelin elementtejä, jotka edistävät johtamisen osaamista.

2.2.3 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN ARTIKKELIEN LAADUNARVIOINTI

Tutkimusten raportoinnin kriittinen arviointi on tärkeä osa kirjallisuuskatsausta ja arvioinnin avulla pystytään tarkastelemaan kattavasti kirjallisuuskatsaukseen mukaan valittuja tutkimusartikkeleita. Arvioinnin pohjalta määräytyy niissä esitettyjen tutkimustulosten painoarvo katsauksessa. (Lemetti & Ylönen 2016.)

Tässä tutkimuksessa alkuperäisten tutkimusten laadunarviointi toteutettiin käyttämällä Galdwell ym. (2010) laadunarviointi -kriteeristöä. Kriteeristössä on ensin kahdeksan kysymystä sekä laadullisille että määrällisille tutkimuksille, jonka jälkeen molemmille tutkimuksille on vielä omat laadunarviointi kriteerinsä. Galdwell ym. (2010) tutkimusten laadunarviointikriteerit on kuvattu jäljempänä (kuviot 2).



Kuvio 2. Tutkimusten laadunarviointikriteerit mukailten Galdwell ym. (2010).

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsausosioon päätyi mukaanotto- ja poissulkukriteereihin perustuen 14 tutkimusta. Tutkimukset olivat laadultaan vaihtelevia. Kaikki tutkimukset otettiin kuitenkin mukaan katsaukseen, koska aineisto oli suhteellisen niukka. Ne tutkimukset, jotka eivät täyttäneet kaikkia laatuksiteereitä, saivat vähemmän painoarvoa kirjallisuuskatsauksen tulososiossa kuin laadukkaat tutkimukset.

2.2.4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TUTKIMUSTEN KUVAUS JA TULOKSET

Tutkimusten kuvaus

Kirjallisuuskatsaukseen valikoidut tutkimukset olivat julkaistu vuosina 2007-2016. Julkaisuvuodet on esitetty tarkemmin kuviossa 3. Kirjallisuuskatsauksessa oli tutkimuksia yhteensä 14. Tutkimuksia oli julkaistu Yhdysvalloissa (n=6), Israelissa (n=1), Irlannissa (n=1), Brasiliassa (n=1), Australiassa (n=1), Koreassa (n=1), Kiinassa (n=1) ja Suomessa (n=2). Kirjallisuuskatsaukseen valituissa tutkimuksissa (n=14) oli käytetty laadullisia aineiston analyysimenetelmiä (n=4), tilastollisia analyysimenetelmiä (n=5) sekä niiden yhdistelmiä (n=4). Tutkittavien määrä vaihteli kymmenen ja 1354 osallistujan välillä.



Kuvio 3. Kirjallisuuskatsauksen tutkimukset julkaisuvuosittain.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista kahdeksan käsitteli hoitotyön lähiesimiesten osaamisalueita (Liite 1), joista viidessä tutkimuksessa (Furukawa & Cunha 2011, McCarthy 2009, Picker-Rotem ym. 2008, Pillay 2012, Denker ym. 2015) selvitettiin, minkälaisia osaamisalueita hoitotyön lähiesimies tarvitsee työssään ja kolmessa tutkimuksessa tutkittiin koulutusohjelman tai perehdytysohjelman vaikutusta hoitotyön lähiesimiehen osaamisalueisiin (Clarke ym. 2012, Conley ym. 2007, Omoike ym. 2011).

Kirjallisuuskatsauksessa oli mukana kuusi tutkimusta peleistä (Liite 2). Artikkelit kuvasivat pelejä, joita oli käytetty johtamiskoulutuksessa sekä niiden vaikuttavuutta. Myös pelaajien mielipiteitä pelaamisen vaikutuksesta oppimiseen oli kysytty. Yksi peli oli kehitetty hoitotyön lähiesimiehille (Uhles ym. 2008), neljä peliä oli kehitetty muiden alojen esimiehille (Barnabe ym. 2013, Jang & Ryu 2011, Lewis & Grosser 2012 & Siewiorek ym. 2012), ja yhdessä tutkimuksessa tutkittiin roolipelin vaikutusta johtamisosaamiseen (Konu ym. 2016).

Kirjallisuuskatsauksen tulokset

Tutkimusten perusteella johtajilla on useita eri osaamisalueita, joita he tarvitsevat työssään. Tutkimusten Denker ym. (2015) ja Omoike ym. (2011) mukaan muutosjohtamisen taidot ovat tärkeä hoitotyön lähiesimiehen osaamisalue. Tutkimuksissa tärkeiksi osaamisalueiksi nousivat myös vuorovaikutustaidot (Clarke ym. 2012, Furukawa & Cunha 2011, McCarthy 2009, Omoike 2011, Picker-Rotem 2008, Denker ym. 2015), päätöksentekotaidot (Picker-Rotem 2008, Furukawa & Cunha 2011, Conley 2007) sekä neuvottelutaidot ja itsehillintä- ja hallinta taidot (McCarthy 2009, Furukawa & Cunha 2011). Vuorovaikutustaidot, päätöksentekotaidot ja itsehillintä- ja hallinta taidot ovat kaikki osa muutosjohtamisen osaamisaluetta (Denker ym. 2015, Omoike ym. 2011). Lisäksi lähiesimiesten muutosjohtamisen taitojen todettiin korostuvan tulevaisuudessa (Denker ym. 2015).

Hoitotyön lähiesimiehet tarvitsevat koulutusta (Omoike ym. 2011), jotta voivat pitää yllä ja kehittää johtamisen osaamisalueitaan (Omoike ym. 2011, Clarke ym. 2012). Koulutusohjelmilla ja kursseilla voidaan vastata tähän tarpeeseen ja vahvistaa lähiesimiesten osaamista (Clarke ym. 2012, Furukawa & Cunha 2011).

Koulutus vahvistaa myös hoitotyön lähiesimiesten luottamusta työssä vaadittavien eri osaamisalueiden hallintaan (Picker-Rotem 2008) ja on tärkeässä roolissa hoitotyön lähiesimiesten muutosjohtamisen taitojen vahvistamisessa (Denker ym. 2015). Tutkimukset on kuvattu tutkimustaulukoissa (liite 1).

Pelit ovat kehittäneet taloudellista osaamista (Uhles ym. 2008) ja muutosjohtamisen osaamista (Lewis & Grosser 2012). Pelit, joita ei ole suunniteltu johtamisen kehittämiseen, mutta joissa pelataan joukkueena, vaikuttavat positiivisesti pelaajien johtajuuden kokemiseen sekä tiimityöskentelyyn niin pelimaailmassa kuin todellisessakin maailmassa (Jang & Ryu 2011).

Tutkimusten tulosten mukaan peleillä, joita pelataan joukkueena, on positiivinen vaikutus johtajuuteen ja sen subjektiiviseen kokemiseen. Joukkuepelien avulla pelaaja pystyy turvallisesti harjoittamaan esimiestaitojaan ja hyödyntämään saamaansa kokemusta myös todellisuudessa. (Jang & Ryu 2011.) Pelatessa voidaan harjoittaa päätöksenteko ja ongelmanratkaisutaitoja turvallisessa ympäristössä (Barnabe ym.2013). Muutosjohtamis opinnoissa vuorovaikutustaitojen tärkeys usein aliarvioidaan. Vuorovaikutuksen tärkeyttä muutosjohtamisessa kyetään kuitenkin tuomaan esille koulutuksessa pelien avulla. (Lewis & Grosser 2012.) Esimiesten pelikokemus oppimispeleistä on pääasiassa positiivinen (Konu ym. 2016, Uhles ym. 2008, Lewis & Grosser 2012) ja pelin avulla oppiminen on mukavaa ja hauskaa (Uhles ym. 2008). Pelit mahdollistavat esimiestaitojen aktiivista oppimista, vaikkakin pelaajien pelistä saama hyöty esimiestaitojen kehittämiseen vaihtelee suuresti (Siewiorek ym. 2012).

Kirjallisuuskatsauksen perusteella hyvä peli sisältää seuraavat elementit: Tiimityöskentelyä (Jang & Ryu 2011, Lewis & Grosser 2012), vuorovaikutuksellisuutta (Lewis & Grosser 2012, Siewiorek ym. 2012), selkeät ohjeet pelaamiseen (Lewis & Grosser 2012), tarpeeksi haastavuutta (Barnabe ym. 2013, Lewis & Grosser 2012, Konu ym. 2016), tuurilla pitää olla osuutta lopputulokseen (Uhles ym. 2008) ja myös reflektio pelin jälkeen koettiin tärkeänä oppimisen kannalta (Barnabe ym. 2013, Lewis & Grosser 2012, Siewiorek ym. 2012).

2.3 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TEOREETTISESTA TAUSTASTA

Tutkimusten perusteella hoitotyön lähiesimies tarvitsee monenlaista johtamisosaamista työssään. Hyvä lähiesimies on taitava ihmistuntija ja osaa tukea henkilöstöä ja suunnitella työtä pitkällä aikatahtimella. Tutkimuksissa tuli esiin monia lähiesimiehen johtamisosaamisen alueita, kuten käytännön työhön liittyviä taitoja, prosessi johtaminen (Furukawa & Cunha 2011), hoitotyön kriteerien asettaminen ja arviointi (McCarthy 2009) ja organisaation tunteminen (Denker ym. 2015). Kuitenkin kaikissa kirjallisuuskatsaukseen valituissa tutkimuksissa (liite 1), jotka tarkastelivat hoitotyön lähiesimiesten osaamisalueita, kävi selvästi ilmi, että vuorovaikutustaidot, kommunikointitaidot sekä neuvottelutaidot ovat hoitotyön lähiesimiehen tärkeimpiä johtamisen osaamisalueita. Edellä mainitut osaamisalueet kuuluvat myös muutosjohtamisen osaamisalueeseen, joka hoitotyön lähiesimiehen tulisi hallita. Muutosjohtaminen valittiin tämän tutkimuksen aiheeksi, koska tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perusteella pelillisin keinoin on hyvät edellytykset lisätä hoitotyön lähiesimiesten tietoisuutta muutosjohtamisesta.

Opetuspelien avulla muutosjohtamisen osaamisalueen harjaannuttamista on tutkittu lähiesimiesten keskuudessa, mutta vain yhdessä tutkimuksessa (Uhles ym. 2008) kohderyhmänä olivat hoitotyön lähiesimiehet. Opetuspeleillä on kuitenkin pitkä historia osana koulutusta ja niiden on todettukin olevan loistava oppimisen apuväline. Opetuspelien avulla oppimista pidetään positiivisena kokemuksena (Uhles ym. 2008) ja tutkimuksen teoreettisen taustan mukaan etenkin joukkuepelin avulla pystytään vaikuttamaan johtamistaitojen, kuten vuorovaikutustaitojen, neuvottelutaitojen ja kommunikointitaitojen sekä asiantuntijuuden kehittymiseen.

Taitava johtaja osaa mukautua eri rooleihin (Heikka 2008) ja siitä johtuen tämän tutkimuksen tuloksena kehitetyn roolipelin voidaankin olettaa soveltuvan erityisen hyvin muutosjohtamisen koulutukseen. Tämän tutkimuksen tuloksena kehitetyn roolipelin onkin jatkokehittelyn jälkeen tarkoitus mahdollistaa uudenlainen ja innovatiivinen tapa lisätä tietoisuutta muutosjohtamisesta hoitotyön lähiesimiesten koulutuksessa.

3. TUTKIMUKSEN TARKOITUS/TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämä tutkimus koostuu kahdesta osiosta, tutkimuksen teoreettisesta osiosta ja tutkimuksen empiirisestä osiosta. Kirjallisuuskatsauksen avulla kuvataan hoitotyön lähiesimiehen johtamisosaamista ja selvitetttiin, minkälaisia ominaisuuksia vaaditaan opetuspeliltä, joka edistää johtamisen osaamista. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä on käytetty apuna tässä tutkimuksessa suunniteltaessa roolipeliä.

Tutkimuksen empiirisen osion tarkoituksena on kehittää ja esitestata roolipeli, jonka tarkoituksena on lisätä tietoisuutta muutosjohtamisesta. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, minkälainen kehitetty roolipeli on pelattavuudeltaan ja sisällöltään sekä miten peliä voisi jatkossa kehittää. Kehitetty roolipeli on beta-versio, mutta jatkokehittelyn jälkeen sen on tarkoitus mahdollistaa uudenlainen ja innovatiivinen tapa lisätä tietoisuutta muutosjohtamisesta hoitotyön lähiesimiesten koulutuksessa.

1. Minkälainen kehitetty roolipeli on pelattavuudeltaan ja sisällöltään?
2. Miten kehitettyä roolipeliä voisi jatkossa kehittää?

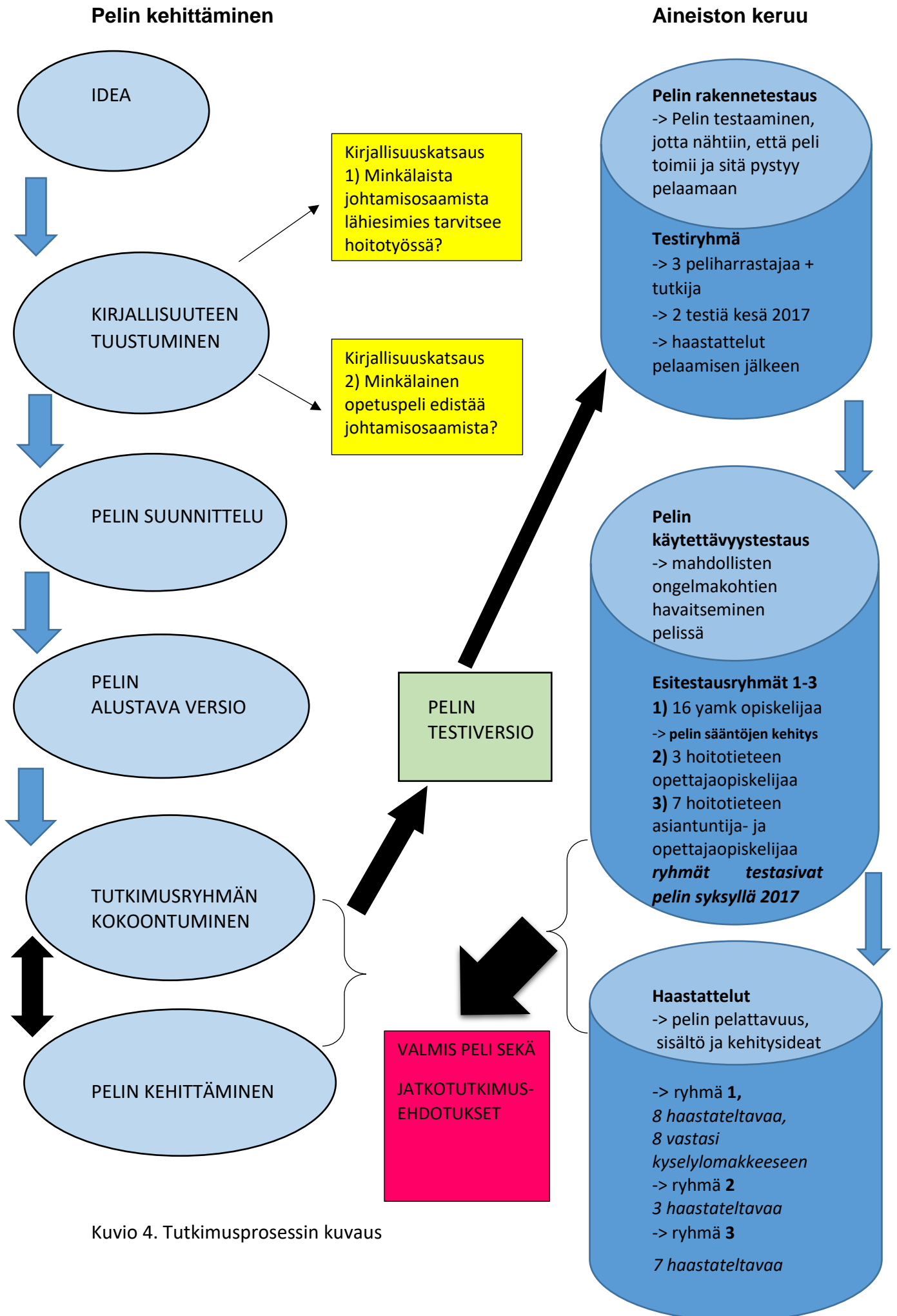
4. TUTKIMUKSEN METODIOSAN KUVAUS

Tämän tutkimuksen osion tarkoituksena on kuvata tämän tutkimuksen tutkimusprosessi, tutkimusasetelma, kohdejoukko, aineistonkeruu ja aineiston analyysi.

4.1 TUTKIMUSASETELMA JA KOHDEJOUKKO

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää ja esitestata roolipeli, jonka tarkoituksena on lisätä tietoisuutta muutosjohtamisesta. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, minkälainen kehitetty roolipeli on pelattavuudeltaan ja sisällöltään sekä miten

peliiä voisi jatkossa kehittää. Pelattavuudella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan pelaajan subjektiivista näkemystä pelikokemuksestaan ja pelin toimivuudesta. Tutkimus on laadullinen eli tarkoituksena ei ole etsiä tilastollisia yhteyksiä. Tämä mahdollistaa sen, ettei tutkimusaineiston tarvitse olla suuri (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Pelin testaaminen on siinä mielessä haasteellista, että peli ei ole periaatteessa koskaan valmis. Aina kun sitä testataan uudelleen, tulee myös uusia ideoita ja kehittämisehdotuksia. (Schell 2006.) Tutkimuksen otos on tarkoituksenmukainen, koska osallistujat on valittu siten, että he pystyvät vastaamaan tutkimuskysymyksiin (Parahoo 2014). Otosta suunniteltaessa mietittiin myös, ketkä olisivat innokkaimpia pelaamaan roolipeliä ja mistä osallistujat tutkimukseen saataisiin varmin (Elo & Kyngäs 2008). Otokoko tässä tutkimuksessa oli 26 opiskelijaa. Tutkimusprosessi on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Tutkimusprosessin kuvaus

4.2 AINEISTONKERUU

Esitestausryhmä yksi, joka koostui ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen koulutuksen opiskelijoita, testasi pelin Turun ammattikorkeakoulussa elokuussa 2017. Toinen esitestausryhmä koostui kolmesta vapaaehtoisesta 3. lv:n Turun yliopiston hoitotieteen opettajaopiskelijasta, jotka testasivat peliä vapaa-ajallaan. Kolmas esitestausryhmä eli kolmannen lukuvuoden Turun yliopiston hoitotieteen opettajaopiskelijat ja asiantuntijaopiskelijat suorittivat pelin testaamisen tutkimusseminaarikurssin yhteydessä Turun hoitotieteen laitoksella. Esitestausryhmien testatessa peliä pelin pelattavuudesta ja sisällöstä saatiin sekä pedagoginen että ammatillinen näkökulma. Tutkimus toteutettiin useassa eri tutkimusympäristössä, mikä saattoi lisätä tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä (Holloway & Wheeler 2013).

Peliä pelattiin ryhmissä siten, että ryhmään kuului 3-4 henkilöä. Pelin pelaamisen aikana tutkija oli osallistuvan havainnoitsijan roolissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), mikä tarkoitti, että pelin pelaamisen aikana tutkija seurasi pelin pelaamiseen kuluvaa aikaa ja vastasi tarvittaessa pelin pelaamiseen liittyviin kysymyksiin testiryhmän ja esitestausryhmien pelatessa peliä. Ensimmäisessä ja kolmannessa esitestausryhmässä yksi neljän hengen ryhmä pelasi peliä ilman tutkijan läsnäoloa. Tätä kutsutaan pelin sokkotestaamiseksi (Schell 2006). Tällöin ryhmän on selviydyttävä pelin pelaamisesta pelkkä sääntökirja apunaan. Näin varmistetaan, että sääntökirja on kattava, luettava ja ristiriidaton.

Pelin pelaamisen jälkeen kohderyhmiä haastateltiin. Kohderyhmien muodostamisessa pidetään tärkeänä fokuoitumista eli ryhmän kokoamista joidenkin ennalta tiedettyjen ominaisuuksien suhteen homogeeniseksi keskustelun helpottamiseksi (Mäntyranta & Kaila 2008). Tässä tutkimuksessa haastateltavat ryhmien homogeenisuus on otettu huomioon siten, että haastateltavat on jaettu heidän opintolinjansa mukaisiin ryhmiin. Kohderyhmähaastattelulla haettiin vastausta tutkimuskysymykseen:

Kohderyhmähaastattelu on haastattelijan ylläpitämä ryhmäkeskustelu (Mäntyranta & Kaila 2008), jonka tavoitteena on uusien näkökulmien saaminen aiheeseen ja tutkittavan ilmiön ymmärtäminen (Parahoo 2014, Mäntyranta & Kaila 2008). Kohderyhmähaastattelu soveltuu aihepiirin tutkimiseen, joka ei ole arkaluontoinen tai herätä voimakkaita tunteita (Mäntyranta & Kaila 2008) ja se onkin hyvä tapa saada mielipiteitä asiasta, joka kohdistuu tietynlaiseen ja rajattuun aiheeseen (Grove ym. 2013). Kohderyhmähaastattelu pyrkii vastaamaan kysymyksiin miksi, kuinka, mitä tai miten ja siinä pyritään saamaan mahdollisimman paljon keskustelua haastateltavien välille (Mäntyranta & Kaila 2008).

Kohderyhmähaastatteluun osallistuu yleensä 4-10 henkilöä (Mäntyranta & Kaila 2008). Liian suuri haastateltava ryhmä vaikeuttaa keskustelun tallentamista ja suuri määrä ihmisiä voi tyrehdyttää keskustelun (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kohderyhmähaastattelu tuottaa yleensä suuren määrän aineistoa ja sitä ei ole mahdollista koota muistiinpanoiksi (Mäntyranta & Kaila 2008). Tästä johtuen haastattelut nauhoitettiin. Kohderyhmähaastattelu ja kyselylomakkeen kysymykset keskittyivät tässä tutkimuksessa pelin sisältöön ja pelattavuuteen ja siinä käytettiin apuna itse kehitettyä haastattelurunkoa (liite 6), joka perustuu tutkijan omaan asiantuntijuuteen sekä kirjallisuuteen, muun muassa kirjoihin Schell (2008) *The Art of Game Design: A Book of Lenses* ja Manninen (2007) pelisuunnittelijan käsikirja: ideasta eteenpäin.

4.3 AINEISTON ANALYYSI

Tässä tutkimuksessa haastatteluryhmistä ja niiden osallistujista kirjattiin ylös perustiedot: haastattelun aika ja paikka sekä haastattelijat ja haastateltavat. Haastateltavien perustiedot kerättiin kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeessa kysyttiin haastateltavien ikä, työelämäkokemus, esimieskokemus ja onko tutkittava pelannut jotain johtamispeliä aikaisemmin ja jos on niin mitä peliä (Liite 5).

Tässä tutkimuksessa analyysitapa on laadullinen sisällönanalyysi. Analyysi toteutettiin deduktiivis-induktiivisesti. Deduktiivisessa analyysissä tulosten analysointiin voidaan käyttää mallia, joka on luotu esimerkiksi aikaisempaan tietoon, kirjallisuuteen tai kirjallisuuskatsaukseen nojaten. (Elo & Kyngäs 2008.) Kirjallisuuteen ja tutkijan omaan asiantuntijuuteen perustuen muodostettiin haastattelurunko (liite 6).

Ennen varsinaista analyysia aineisto litteroitiin, jolla tarkoitetaan haastatteluaineistojen kirjoittamista puhtaaksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Elo & Kyngäs 2008.) Litteroinnin jälkeen aineisto koodattiin alleviivaamalla aineistosta pelin kehittämisen kannalta olennaiset seikat. Koodauksen avulla saatiin selvitettyä siis aineiston rikkautta ja mitä tärkeää aineistossa oli tutkimuksen kannalta (Burns & Grove 2011, Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kohderyhmähaastattelun sekä kyselylomakkeiden aineistoa analysoitiin aina jokaisen pelikerran jälkeen. Aineisto luettiin ja kuunneltiin useaan kertaan ennen analyysin aloittamista. Laadullisen aineiston analyysissä onkin tärkeää tutustua aineistoon tarkkaan, jotta analyysistä tulisi mahdollisimman luotettava (Silverman 2011). Tutkimuksen aineisto analysoitiin ensin tutkimuskysymyksen ja haastattelurungon pohjalta. Haastatteluaineistolta kysyttiin tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä eli aineisto pelkistettiin. Aineiston pelkistäminen toteutettiin etsimällä aineistosta haastattelurungon eri luokkiin sopivia ilmaisuja. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmiteltiin (Graneheim & Lundam 2003). Tällöin haastatteluaineistosta etsittiin pelkistettyjen ilmaisujen erilaisuuksia ja yhtäläisyyksiä (Graneheim & Lundam 2003) ja samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistettiin samaksi luokaksi ennalta määritettyjen alateemojen alle. Kun aineisto oli saatu ryhmiteltyä, yhdistettiin saman sisältöiset luokat, jotka sijoitettiin yläluokkien *pelattavuus* ja *sisältö* alle. Tätä kutsutaan aineiston abstrahoinniksi (Janhonen & Nikkonen 2001).

Deduktiivisen analyysin toteutuksen jälkeen vastaukset, jotka eivät sopineet mihinkään haastattelurungon osa-alueelle koodattiin ja ryhmiteltiin vielä induktiivisesti. Induktiivisessa analyysin vaiheessa alkuperäiset ilmaukset koodattiin ja ryhmiteltiin, jonka jälkeen ryhmistä muodostettiin kategorioita (Burns

& Grove 2011). Tämän jälkeen aineistoa tarkasteltiin kokonaisuutena ja tuloksista muodostettiin yhteenveto taulukon ja tekstin muodossa.

Tässä tutkimuksessa induktiivinen sisällönanalyysi koski haastattelurungon viimeistä kohtaa eli kohtaa, jossa pelaajille annettiin mahdollisuus vapaasti kommentoida peliä ja kertoa kehitysehdotuksia peliin. Induktiivisella analyysillä pyrittiin vielä saamaan uusia näkökulmia tutkittavasta aiheesta (Elo & Kyngäs 2008). Induktiivisen analyysin osuus oli tässä tutkimuksessa suhteellisen pieni, mutta se toi kuitenkin muutaman kategorian lisää tutkimuksen tuloksiin. Induktiivisen analyysin vaiheet ja esimerkki taulukon luokkien muodostumisesta on kuvattu taulukossa 2. Induktiivisen analyysin vaiheet on tärkeä kirjata näkyviin, jotta lukija voi arvioida induktiivisen analyysin täsmällisyyttä ja luotettavuutta (Burns & Grove 2011).

Taulukko 2. induktiivisen analyysin vaiheet ja kategorioiden muodostuminen (mukaillen Graneheim & Lundam 2003)

ALKUPERÄINEN ILMAISU	KOODAUS	RYHMITTELY	YHDISTÄVÄ KATEGORIA
"roolihahmojen kuvaus lyhyemmäksi, sekoittaa vaan, ei tarvitse olla luonteenpiirteitä roolihahmoille, ne tulee jo kategorialapuissa"	ei luonteenpiirteitä roolihahmoille	pelin selkeys	Pelin objektit
"voisi olla rooleina vain oh, apulaisoh. ja työntekijä, kahta osastonhoitajaa ei tarvii"	osastonhoitajan roolin muuttaminen työntekijän rooliksi	pelin yksinkertaistaminen	

5 ROOLIPELIIN LIITTYVIEN ELEMENTTIEN KEHITYS

Tässä kappaleessa kerrotaan roolipelin kehitysprosessista, roolipelin aihealueesta ja roolipeliä varten kehitetyn haastattelurungon laatimisesta. Lisäksi kappaleessa käsitellään kaksi pelitestiä, jotka toteutettiin ennen varsinaista esitestausta. Pelitestit toteutettiin, jotta tutkija näki alustavasti, millainen pelin sisältö on ja miten peli etenee pelattaessa. Pelitestien tarkoituksena oli lisäksi poistaa säännöistä sellaiset osat, jotka eivät olleet tarpeellisia pelin pelattavuuden kannalta ja saada kehitysehdotuksia peliin varsinaista ensimmäistä esitestausta varten. Pelitesteissä ei otettu kantaa pelin kaikkiin osa-alueisiin vaan vain niihin, jotka nähtiin tarpeellisiksi pelin pelattavuuden kannalta. Kappaleessa kerrotaan myös, millaisiksi roolipelin elementit tehtiin pelitestien perusteella.

5.1 ALUSTAVA ROOLIPELIN SUUNNITTELU

Ennen pelin kehitysprosessin alkua, tehtiin kirjallisuuskatsaus, jonka tulosten perusteella selvisi, millä hoitotyön lähiesimiehen osaamisalueilla tietoisuutta voitaisiin lisätä pelin keinoin. Hoitotyön lähiesimiehellä on suoritettuna kirjallisuuskatsauksen mukaan monia osaamisalueita, joita hänen tulisi hallita. Roolipelin aiheeksi valittiin tietoisuuden lisääminen muutosjohtamisesta. Roolipeli valittiin pelimuodoksi useiden suunnittelupalaverien jälkeen, jotka käytiin tutkijan, pelisuunnittelijan ja tutkielman ohjaajien kesken.

Tutkijalla oli pelikokemusta lautapeleistä ja korttipeleistä. Tutkija tutustui kuitenkin lisäksi pelimaailmaan pelaamalla erilaisia lautapelejä ja roolipelejä sekä tutustumalla muutamiin "klassikko" roolipeleihin, kuten Dungeons & Dragons. Nämä auttoivat kirjallisuuskatsauksen lisäksi aloittamaan pelisuunnittelun ja miettimään erilaisia elementtejä, joita roolipeliin voisi sisällyttää, jotta se lisäisi tietoisuutta muutosjohtamisesta.

Suunnittelun alkuvaiheessa peli päätettiin tehdä sellaiseksi, että se pystyttäisiin pelaamaan läpi yhden oppitunnin aikana, jonka kesto on 45 minuuttia. Tutkijalla

oli alustavasti ajatuksena, että roolipeliin kuuluisi myös pelilauta. Tämä olisi kuitenkin tehnyt pelin suunnittelusta liian haastavan, lisäksi pelin kesto olisi saattanut pidentyä siten, että sitä ei olisi mahdollista pelata määrättyssä ajassa eli yhden oppitunnin aikana. Tämän johdosta tutkija päätyi tekemään pelistä roolipelin, jossa pelaajat keskustelevat keskenään ja ongelmat, joihin etsitään ratkaisua, esitetään neljän erilaisen skenaarion muodossa.

Tutkija teki muutamia alustavia versioita, joita lähetti pelisuunnittelusta kokemusta omaavalle hoitotieteen laitoksen työntekijälle kommentoitavaksi. Tutkija tapasi myös pro gradu –tutkielmansa ohjaajia ja pyysi heiltä palautetta pelisuunnitelmasta. Pelisuunnittelija teki korjausehdotuksia tutkijan alustaviin pelisuunnitelmiin ja tutkielman ohjaajat kommentoivat suunnitelmaa. Tämän perusteella suunnitelmista valikoitui ja muokkaantui pelisuunnitelma, jota tutkija kehitti vielä eteenpäin. Tämän jälkeen peli oli valmis ensimmäisen kerran testiryhmän testattavaksi. Peliä voidaan kehittää aina testaamisen jälkeen lisää (Schell 2006) eikä peliä voi koskaan testata liikaa (Manninen 2007). Tämän pro gradu –tutkielma asetti kuitenkin aikarajoitteen testaamiselle, joten peliä testattiin sen kehitysprosessin aikana yhteensä viisi kertaa. Kaksi testiä suoritti testiryhmä ja kolme testiä esitestausryhmät (kuvio 4).

Pelin suunnittelua on verrattu talon rakentamiseen ilman piirustuksia (Manninen 2007). Kuviossa 4 on esitetty pelin kehittäminen ja suunnittelun eteneminen.

5.2 ROOLIPELIN AIHEALUE

Kehitettävä roolipeli keskittyy tietoisuuden lisäämiseen seuraavilla muutosjohtamisen osa-alueilla: Johtajan läsnäolo, johtajan itsehillintä- ja hallinta ja johtajan nopea toiminta muutostilanteissa. Tässä tutkielmassa muutosjohtamisen osaamisalueita tarkastellaan suhteessa toisiin lähiesimiehiin ja henkilöstöön. Roolipeliin valittiin nämä kolme muutosjohtamisen osaamisaluetta, koska kaikissa näissä osaamisalueissa vaaditaan vuorovaikutus, kommunikointi- ja neuvottelutaitoja, jotka ovat kirjallisuuskatsauksen mukaan tärkeitä hoitotyön lähiesimiehen osaamisalueita.

Muutosjohtajan läsnäololla tarkoitetaan johtajaa, joka on kiinnostunut tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Läsnä oleva johtaja toimii luontevasti vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa ja on henkilökunnan käytettävissä, kun joku haluaa keskustella työn tavoitteista. Läsnä oleva johtaja auttaa henkilöstöä ratkaisemaan muutoksessa syntyviä ongelmia ja ristiriitoja. Läsnä olevaa johtajaa ohjaavat siis organisaation tavoitteet ja henkilöstön kanssa tapahtuva vuorovaikutus. (Stenvall & Virtanen 2007.) Tutkimuksen Stenvall ym. (2008) mukaan esimiehen tulisi ajankäytöllään ja toimenpiteillään osoittaa läsnäolonsa työyhteisössä, jotta henkilöstö kokisi esimiehen olevan muutostilanteissa resurssi, johon voi turvautua muutoksen karioissa. Harva lähiesimies kuitenkaan panostaa läsnäoloon työpaikalla. Mikäli esimies ei panosta läsnäoloon normaalissa työympäristössä, ei hän sitä todennäköisesti tee muutostilanteessakaan. Johtajan läsnäolo on muutosprosessin onnistumisen yksi kulmakivi (Stenvall ym. 2008.)

Muutosjohtajan nopealla toiminnalla tarkoitetaan johtajan kykyä tarttua nopeasti eteen tuleviin ongelmiin ja mahdollisuuksiin (Stenvall & Virtanen 2007) sekä tunnistaa etukäteen mahdolliset konfliktitilanteet (Stenvall ym. 2008). Nopea ongelmanratkaisu- ja päätöskyky ratkaisee usein toiminnan onnistuneisuuden. Muutosprosessiin liittyy aina ongelmia ja vastustusta. Tämä vaatii muutosjohtajalta kykyä käsitellä vaikeita päätöksiä, etsiä ratkaisuvaihtoehtoja ja kykyä tehdä päätöksiä. Avoimuus, rohkeus, ongelmiin puuttuminen ja ratkaisu kuuluvat osaavaan ristiriitojen hallintaan. (Stenvall & Virtanen 2007.) Stenvall ym. (2008) toteaa tutkimuksessaan, että ongelmatilanteet muutoksissa tulevat todennäköisesti lisääntymään ja, että hyvään muutosjohtamiseen kuuluu ongelmatilanteisiin paneutuminen.

Muutosjohtajan itsehillinnällä ja –hallinnalla tarkoitetaan johtajaa, joka suhtautuu muutoksessa tarvittaviin ja esiin nouseviin asioihin realistisesti ja objektiivisesti. Muutosjohtaja voi kokea tunteita, mutta osaa hallita käyttäytymistään ja reaktioitaan. (Stenvall & Virtanen 2007.) Tällöin henkilöstö luottaa johtajaan (Stenvall ym. 2008) ja uskaltaa olla avoimessa vuorovaikutuksessa muutosjohtajan kanssa (Stenvall & Virtanen 2007). Stenvall ym. (2008) tutkimuksen mukaan juuri luottamuksella esimieheen on voimakas yhteys muutoksen onnistumiseen. On tutkittu, että suomalaisessa työyhteisössä

luottamus esimieheen parantaa koko työyhteisön ilmapiiriä ja työskentelyolosuhteita (Harisalo & Stenvall 2001).

5.3 HAASTATTELURUNGON KEHITTÄMINEN ROOLIPELIN ARVIOINTIA VARTEN

Haastattelurungossa (liite 6) oli kysymyksiä pelin pelattavuudesta ja sisällöstä. Haastattelurungon avulla haluttiin selvittää pelaajien kokemuksia pelin keskeisistä elementeistä ja niiden toimivuudesta. Pelin pelattavuus tarkoittaa lyhyesti määriteltynä pelaajan mahdollisuutta vaikuttaa pelin kulkuun. Pelissä on säännöt, tavoitteet ja ominaisuudet, joiden pohjalta pelaaja toimii ja tekee valintoja pelissä. (Manninen 2007). Haastattelurungon kysymykset pelin kulusta ja säännöistä valikoitiin haastattelurunkoon, koska pelissä pelaajalla tulee olla mahdollisuus tehdä pelissä omia valintoja, jotta pelistä tulee mielekäs kokemus pelaajalle (Manninen 2007). Säännöt taas ovat pelin tärkein elementti. Ne määrittävät pelin reunaehdot, pelaajan käytettävissä olevat resurssit ja ne ehdot, joiden avulla pelaaja pyrkii kohti pelin tavoitetta (Schell 2006, Manninen 2007).

Haastattelurungon kysymykset pelin tavoitteista ja haasteellisuudesta otettiin mukaan, koska jokaisessa pelissä on jokin tavoite, jota kohti pelaaja pyrkii. Pelin tavoitteiden tulisi olla sopivan haasteellisia siten, että pelaaja ei turhaudu pelin aikana liian helppoihin tai saavuttamattomiin tavoitteisiin. (Manninen 2007). Pelin tavoitteet ja haasteellisuus ovat pelin ydin ja voidaankin jopa sanoa, että ne määrittelevät koko pelin (Schell 2006). Pelin haasteellisuudessa tuli olla myös vaihtelua pelin aikana (Schell 2006), joka on otettu tässä roolipelissä huomioon erilaisina skenaarioina.

Haastattelurungon kysymykset pelin pitkäikäisyydestä ja graafisesta toteutuksesta ovat tärkeitä pelin osa-alueita. Pelin beta-versiosta tulee selvittää, kuinka pitkäikäinen se on eli kuinka usein ja kuinka kauan pelaaja sitä haluaisi pelata (Schell 2006). Pelin pitkäikäisyyden selvittäminen oli perusteltua myös tulevan koulutuskäytön kannalta. Tutkija halusi selvittää, miten pelistä saataisiin pelaajien mielestä suurin hyöty koulutuskäytössä. Pelaajat pohtivat pelaamisen jälkeen soveltuiko peli pelattavaksi useamman kerran peräkkäin vai oliko peli vain

kertaalleen pelattava. Pelin graafiseen toteutukseen ei uhrattu suuria voimavaroja tässä pelin beta-versiossa. Pelin testivaiheessa liian tarkan graafisen toteutuksen voidaan katsoa jopa haittaavan pelin sisällöstä ja pelattavuudesta saatavaa palautetta, koska pelaajien saattaa olla hankalampaa antaa parannusehdotuksia ja palautetta jo valmiin näköisestä pelistä (Schell 2006). Pelaajat saivat vapaasti ideoita, millaisia graafisia elementtejä valmiissa pelissä tulisi olla.

Haastattelurungon kysymykset pelin sisällöllisistä asioista valikoitiin haastattelurunkoon, koska tutkija halusi selvittää, kuinka hyvin peli lisäsi tietoisuutta muutosjohtamisesta ja jäikö jokin asia epäselväksi pelin käsittelemästä aihepiiristä. Lisäksi haastattelurungossa annettiin pelaajille mahdollisuus vapaasti kertoa kehitys- ja parannusehdotuksia peliin sekä antaa muita kommentteja pelistä. Tutkija katsoi, että täten voisi olla mahdollisuus saada vielä lisää parannusehdotuksia roolipeliin haastattelurungon aihealueiden ulkopuolelta.

Haastattelurunkoa testattiin ensimmäisen pelitestin jälkeen ryhmähaastattelun aikana. Kohderyhmähaastattelun onkin todettu olevan hyvä tapa testata haastattelurunkoa (Parahoo 2006). Saadun palautteen avulla haastattelurunkoa muokattiin (Tuomisto ym. 2014; Hotham ym. 2015) siten, että muutamien aihealueiden kysymyksiä muokattiin avoimemmaksi kuin ennen. Tämän ajateltiin antavan lisää tilaa haastateltavien omille mielipiteille ja ajatuksille (Hirsjärvi & Hurme 2001).

5.4 PELIN TESTAAMINEN

Pelitestit 1 ja 2

Peli testattiin kahteen kertaan kesällä 2017 tutkijan kotona. Pelitapahtuma ja haastattelu kestivät molemmilla kerroilla kaksi tuntia. Pelaajina toimivat tutkija itse sekä kolme peliharrastajaa. Tutkija toimi toisella testikerralla apulaisosastonhoitajana pelissä ja toisella pelikerralla pelinjohtajana. Pelaajien iät olivat 30-40 ikävuoden välillä. Yhdellä pelaajalla työelämäkokemusta oli alle 3 vuotta, kahdella 3-8 vuotta ja yhdellä 8-15 vuotta. Kenelläkään pelaajista ei ollut

johtamiskokemusta ja vain tutkija itse oli aikaisemmin pelannut johtamispeliä. Tutkijan aikaisemmin pelaama johtamispeli oli ”JOPE” johtamispeli. Pelaamisen jälkeen kohderyhmää haastateltiin ja tutkija teki myös itse havaintoja pelaamisen aikana. Haastattelun tulokset on esitetty taulukossa tämän kirjallisen työn liitteenä (liite 10). Seuraavissa kappaleissa käsitellään testikertojen palautteen perusteella peliin tehdyt muokkaukset.

Muokkaukset pelin pelattavuuteen

Apulaisosastonhoitajan rooli jäi pimentoon testikerroilla ja pelinjohtajan rooli pelissä oli liian iso, jotta hän olisi pystynyt keskittymään riittävästi pelin eteenpäin viemiseen. Tämän johdosta peliä muokattiin siten, että apulaisosastonhoitaja sai isomman roolin pelissä ja pelinjohtajan roolista tuli enemmänkin pelin kulun ohjaaja.

Parannusehdotuksena peliin ehdotettiin sääntöjen selkeyttämistä. Säännöistä tehtiin ehdotukseen perustuen erillinen noin yhden sivun pituinen osio pelaajille ja pelinjohtajalle sääntökirjaan, jotta pelaajat ja pelinjohtaja pystyvät kätevämmiin tarkastelemaan sääntöjä myös pelin kuluessa. Sääntöjä lyhennettiin ja tiivistettiin sekä lisättiin tummennuksia ja korostuksia tekstiin, jotta niitä olisi vielä helpompi tulkita. Pelin tavoitteet eivät myöskään selvinneet täysin pelaajille sääntöjä luettaessa. Tämän vuoksi pelin tavoitteet avataan nyt paremmin säännöissä, jotta pelaajille on alusta asti selvää mihin pelillä pyritään.

Pelaajat toivoivat peliin lisää haasteellisuutta ja lisäksi sattumanvaraisuutta ja yllätyksellisyyttä toivottiin lisää. Skenaarioita kehitettiin siten, että ne pilkottiin a ja b osiin, jolloin keskustelua pitäisi syntyä helpommin aiheista mutta muutoksen oli myös tarkoitus lisätä skenaarioiden haasteellisuutta. Skenaarioiden loppuun lisättiin myös kuvaus siitä, mikä on pelaajien toiminnan seuraus. Seurauksen lisäämisellä peliin saatiin lisää roolipelimäisyyttä.

Pelaajien mielestä pelistä oli liian helppoa saada täydet pisteet. Pisteiden laskua muokattiin siten, että pisteitä saa nyt sekä skenaarioiden a että b osasta. Tällöin loppupistemäärä nousee suuremmaksi. Skenaarion kolme jälkeen lisättiin myös

välipisteiden lasku. Tässä vaiheessa saadut pisteet vaikuttavat viimeisen skenaarion etenemiseen, joka tuo roolipeliin lisää pelillisyyttä.

Peliin saatiin lisää pelillisiä elementtejä sekä sattumanvaraisuutta ja yllätyksellisyyttä siten, että nopalle annettiin aikaisempaa suurempi rooli pelissä. Nopan heitto ratkaisee nyt aikaisempaa enemmän pelaajien toimintaa. Lisäksi pelaajat heittävät noppaa siten, että eivät näytä toisille pelaajille minkä silmäluvun saavat. Kategoriakortit muutettiin siten, että ohjeet ovat korteissa kaikki samalla puolella, tällöin pelaajat eivät saa tietää toistensa ohjeistusta keskustelutilanteessa. Tämä muutos saattaa edistää keskustelua ja tuo myös yllätyselementin pelitilanteeseen.

Muut kehitysehdotukset ja muokkaukset

Muina kehitysehdotuksina pelaajat mainitsivat, että tapahtumapaikka tulisi määrittellä paremmin. Tämän johdosta roolipelin tapahtumapaikaksi päätettiin vanhusten hoidon yksikön neuvotteluhuone. Pelinjohtajan roolia helpotettiin skenaarioissa 1-3.

Roolipelin elementit ennen esitestausta

Roolipelissä pyritään lisäämään **tietoisuutta muutosjohtamisesta**. Peli käsittelee lähiesimiehen toimimista muutostilanteessa kolmesta eri näkökulmasta. Tarkasteltavat alueet ovat: **Lähiesimiehen läsnäolo, itsehillintä- ja hallinta sekä nopea toiminta muutostilanteissa**.

Roolipelissä pelaajat jaetaan rooleihin ennen pelin aloittamista. Kaksi pelaajista toimii osastonhoitajina ja yksi apulaisosastonhoitajana. Yksi pelaaja toimii pelinjohtajana. Roolipelissä on neljä erilaista skenaariota, joihin pelaajien pitää yhdessä keskustelemalla löytää ratkaisu. Jokaiseen skenaarion käytettävä aika on rajoitettu.

Jokaiselle pelaajalle annetaan kolme kategorialappua. Aina ennen skenaariota pelaajat heittävät noppaa, joka määrää minkä kategorian mukaan pelaaja toimii keskustellessaan muiden kanssa. Pelinjohtajan rooli on kolmessa ensimmäisessä skenaariossa tuoda keskusteluun lisää positiivisia tai negatiivisia

asioita. Pelinjohtajan heittävä noppa aina ennen skenaarion käsittelyä määrää, miten pelinjohtaja skenaariossa toimii. Viimeisessä skenaariossa pelinjohtaja osallistuu peliin ja tässäkin tapauksessa noppa määrää, miten pelinjohtaja skenaariossa toimii.

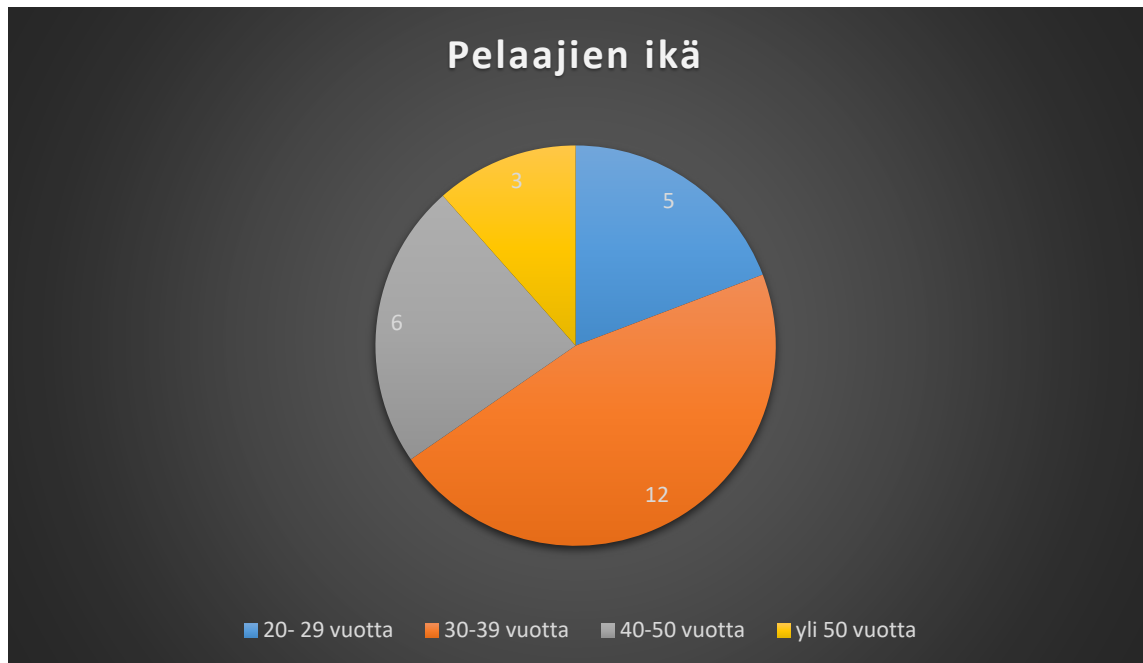
Jokaisen skenaarion jälkeen pelinjohtaja kertoo pelaajille, mihin heidän tekemät ratkaisut johtivat. Jokaisesta skenaariosta saa myös pisteitä, kun skenaario on käsitelty. Pisteet määrittävät viimeisen skenaarion kulun ja pelin lopussa pelaajat saavat myös palautteen ansaitsemiensa pisteiden perusteella. Pelin lopuksi pelaajien ja pelinjohtajan on tarkoitus vielä reflektoida pelissä tekemiään valintoja ja miettiä toimintaansa pelissä sekä sitä mitä tekisivät toisin, jos pelaisivat uudestaan peliä. Tarkemmin pelin lopullisia elementtejä voi tarkastella tämän kirjallisen työn lopussa. Pelin ohjeet, kategorialaput ja pelin pisteytys ovat liitteenä (Liitteet 7,8 ja 9).

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

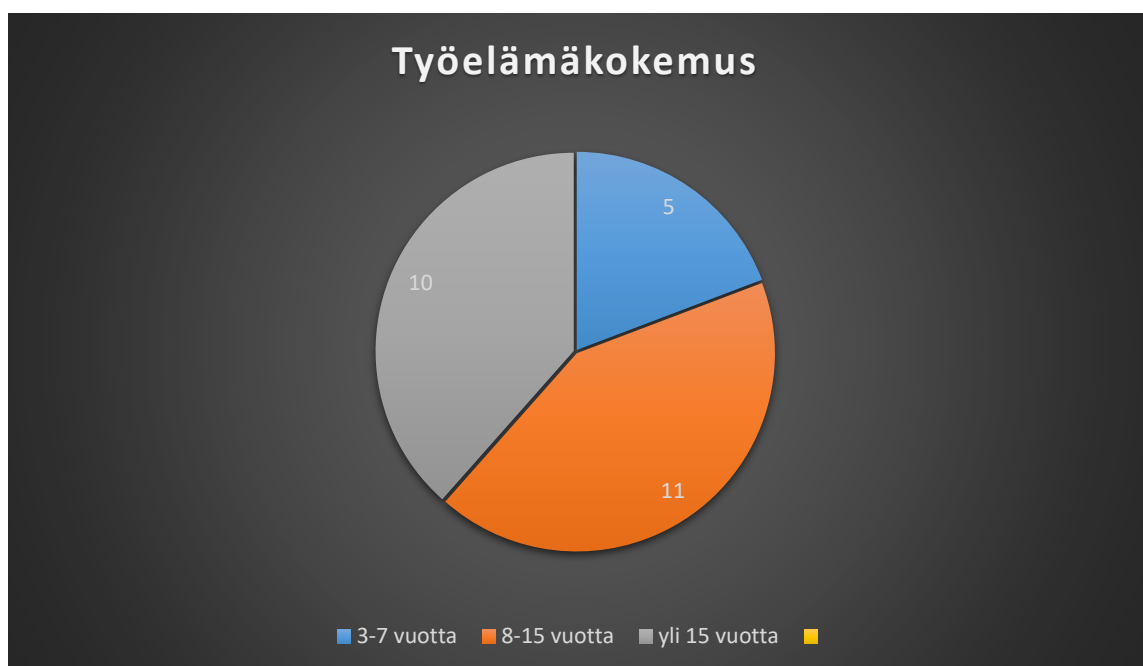
Tässä tutkimuksen tulososiossa käsitellään kolmen eri esitestausryhmän kommenttien perusteella muodostunut yhteenveto. Esitestausryhmien kommentit ja parannusehdotukset peliin ovat tämän kirjallisen työn liitteenä (liite 11).

6.1 TUTKIMUKSEN TULOKSET

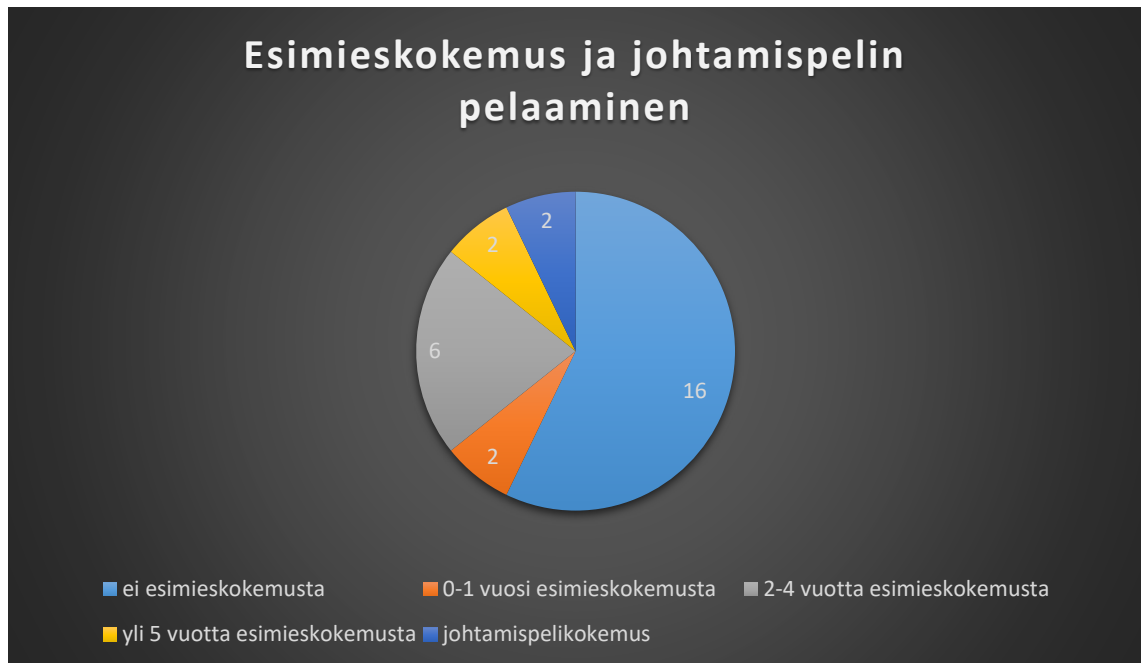
Roolipeliä pelattiin kolmena erillisenä kertana. Jokainen pelikerta ja haastattelu kesti noin kaksi tuntia. Ensimmäinen pelikerta suoritettiin elokuussa ja kaksi muuta pelikertaa lokakuussa. Roolipeliä pelasi yhteensä 26 henkilöä. Tutkijakin osallistui kertaalleen pelaamiseen, mutta tutkijaa ei ole laskettu mukaan edellä mainittuun lukumäärään. Osa pelaajista pelasi peliä tutkijan läsnä ollessa ja osa ilman tutkijan läsnäoloa. Ryhmähaastatteluun osallistui haastattelukerrasta riippuen 3-8 pelaajaa. Tutkija keräsi peliin osallistuneilta esitietolomakkeella tietoja pelaajien taustasta (liite 5). Seuraavissa kuvioissa (kuviot: 5, 6 ja 7) esitetään pelaajien profiili, joka on saatu esitietolomakkeiden tietojen perusteella.



Kuvio 5. Esitestausryhmien nro. 1-3 pelaajien ikä



Kuvio 6. Esitestausryhmä nro. 1-3 pelaajien työelämäkokemus



Kuvio 7. Esitestausryhmä nro. 1-3 esimieskokemus ja johtamispelikokemus

6.1.1 ROOLIPELIN PELATTAVUUS

Pelin kulku

Esitestausryhmien pelaajat toivoivat lyhyttä alkuperehdytystä pelinjohtajan rooliin tai mainintaa asioista, joita pelinjohtaja voisi ottaa esiin keskustelussa pelin edetessä. Ryhmät olivat sitä mieltä, että pelaajien määrä oli hyvä ja lisäpelaajat toisivat peliin vain sekavuutta. Yhdeltä esitestausryhmältä tuli ehdotus, että toisen osastonhoitajan roolin voisi vaihtaa henkilökunnan edustajan rooliksi, jolloin keskusteluun tulisi lisää syvyyttä. Osa ryhmistä oli sitä mieltä, että peli oli sopivan mittainen ja sen ehtisi pelaamaan yhdessä oppitunnissa lävitse. Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että sen pelaaminen vaatii pidemmän aikaa, esimerkiksi kaksi oppituntia tai jos pelin haluaa pelata yhdessä oppitunnissa, olisi skenaarioita vähennettävä.

Pelin säännöt

Esitestausryhmä nro. 1:n pelatessa peliä säännöistä löytyi muutamia selviä epäkohtia. Pelitapahtuman jälkeen tutkija teki sääntöihin muutamia muutoksia

(taulukko 3), jonka johdosta tähän tutkimuksen tulososion yhteenvetoon on otettu huomioon sääntöjä koskevat kommentit vain esitestausryhmä nro. 2 ja 3 osalta.

Taulukko 3. Sääntöjen muokkaukset

Sääntöjen muokkaukset esitestausryhmä nro. 1:n haastattelun jälkeen

- Sääntökirjojen yhdistäminen eli vain yksi yhteinen sääntökirja pelinjohtajalle ja pelaajille
- Sääntökirjaan tuli lause: "pelaaja älä lue tästä pidemmälle", jolloin pelaajat eivät näe pelinjohtajalle tarkoitettuja skenaarioita
- sääntöihin myös lisää tummennuksia ja korostuksia, jotta sääntöjä on helpompi seurata
- Pelaajat heittävät noppaa kategorioista, joiden mukaan toimivat kaksi kertaa pelin aikana aikaisemman neljän sijasta
- Pelinjohtajalta poistettiin osallistuvaa roolia pelistä, jolloin hän pystyi keskittymään paremmin pelinjohtajan rooliin.
- Johdantoon lisättiin muutaman lauseen määritelmä roolipelistä, jotta kaikille on käsite "roolipeli" selvä
- Sääntökirjan loppuun lisättiin vielä huomautus, että kyse on vain pelistä, eikä se mittaa pelaajien todellista osaamista. Tällöin pelaajat eivät pahoita mieltään, jos he saavat huonot pisteet pelistä.

Yleisesti sääntöjen muokkauksesta voisi todeta, että sääntöihin tehdyt muutokset olivat toimivia ja helpottivat sekä sujuvoittivat pelaamista esitestausryhmien nro. 3:n pelatessa peliä. Pelaajan säännöt olivat esitestausryhmä nro. 2:n ja 3:n mielestä selkeät. Pelinjohtajan säännöt olivat vielä hieman pitkät ja osittain vaikeaselkoiset mutta kunhan säännöt luki pariin kertaan, niin pelaaminen sujui hyvin. Esitestausryhmät ehdottivat, että säännöt voisi laittaa suoraan skenaarioiden yhteyteen, niin pelinjohtajan ei tarvitsisi palata sääntökirjassa taaksepäin tarkastelemaan sääntöjä. Tämä lisäisi selkeyttä sääntöihin, kuin myös skenaarioiden erottaminen sääntökirjassa toisistaan katkoviivalla. Ryhmät toivoivat lisäksi pelaajan kategorioiden muokkaamista vielä enemmän toisistaan poikkeavaksi, jolloin roolien muutosjohtamisen taidot tulisivat vielä selvemmin esille.

Pelin pitkäikäisyys ja pelin tavoitteet

Esitetausryhmien mielestä peli oli ajaton eli se itsessään ei vanhene, koska muutos on aina läsnä ja muutosjohtamisen taitoja tarvitaan tulevaisuudessakin. Esitetausryhmien mielestä peliä voisi pelata ainakin kaksi kertaa sekä koulutuksen alussa, että koulutuksen lopussa ja myös useampia pelikertoja pidettiin mahdollisena. Pelin tavoitteet olivat suurimmalle osalle ryhmistä selvät.

Pelin graafinen toteutus

Pelin graafiseen toteutukseen ei ollut tässä vaiheessa vielä panostettu, joten esitetausryhmiltä kerätyt kommentit graafisesta ilmeestä olivat pelaajien ajatuksia pelin tulevasta ulkoasusta. Ryhmät toivoivat, että pelin graafisesta ilmeestä tulisi enemmän pelimäinen. Tämä tarkoittaisi pelaajan kategorialappujen muuttamista pelikorteiksi sekä esimerkiksi sääntökirjan laminoimista.

Pelin haasteellisuus

Pelin haasteellisuus koettiin erilaisena ryhmien kesken. Osa pelaajista koki pelin liian haastavana ja osa taas sopivan haasteellisena. Osa pelaajista totesikin, että haasteellisuuden kokemiseen vaikuttavat pelaajien opintolinjat, opiskeluvaihe ja rohkeus heittäytyä pelaamiseen. Didaktiikan opiskelijat kokivat pelin aihealueen vaikeampana kuin muut peliin osallistuneet. Aikaisempi roolipelikokemus helpotti pelin pelaamista. Aikaisempi kokemus johtamispeleistä ei sitä vastoin tarjonnut helpotusta pelin haasteellisuuteen. Pelaajan roolissa olleet kokivat pelin helpompana kuin pelinjohtajan roolissa olleet. Pelaajien mielestä skenaarioiden heijastaminen taululle tai niiden laittamista jotenkin muuten kaikkien näkyville voisi tuoda helpotusta haasteellisuuteen.

6.1.2 ROOLIPELIN SISÄLTÖ

Esitetausryhmien mielestä peli herätti ajatuksia muutosjohtamisesta ja auttoi pohtimaan omaa toimintaa muutosjohtamisen tilanteissa sekä toi esille

lähijohtamisen tärkeyden muutostilanteissa. Peliä pidettiin hyvänä apuvälineenä tietoisuuden lisäämisessä muutosjohtamisesta tai hyvänä välineenä, kun muutosjohtamisen aihetta aloitetaan käsittelemään koulutuksessa. Skenaarioiden loppuratkaisut ja pelin lopussa tapahtuvan reflektion todettiin edistävän parhaiten tietoisuuden lisääntymisestä muutosjohtamisesta. Pelinjohtaja sai pelaajien mukaan kattavamman kuvan muutosjohtamisen alueesta kuin pelaajat. Pelaajat ehdottivatkin tämän takia, että pelinjohtaja toisi esiin skenaarioiden loppuratkaisujen lisäksi myös mitkä heidän keskustelussaan esille tuomat asiat johtivat kulloiseenkin loppuratkaisuun.

6.1.3 MUUTA KEHITETTÄVÄÄ

Esitestausryhmältä tuli myös muita kommentteja ja kehitysehdotuksia, jotka analysoitiin induktiivisesti. Induktiivisen analyysin taulukko on tämän kirjallisen työn liitteenä (liite 13). Induktiivisen analyysin tuloksena löytyi kolme kategoriaa, jotka olivat *pelin objektit*, *koulutukselliset ratkaisut* ja *pelitilanteen valmistelu*.

Esitestausryhmät toivat esiin, että roolihahmot eivät välttämättä tarvitsisi lainkaan kuvausta. Roolihahmojen kuvausten koettiin vain vaikeuttavan peliä ja ryhmät kokivatkin, että rooleina voisi olla vain osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja ja työntekijä. Pelaajille toivottiin lisäksi lisää päätösvaltaa pelissä siten, että he saisivat päättää skenaarioiden tapahtumapaikan. Pelin loppurefleksioon toivottiin helpotusta siten, että peliin lisättäisiin muutamia aihealueita, joista olisi hyvä keskustella pelaamisen jälkeen. Loppurefleksion koettiin olevan tärkeässä roolissa tietoisuuden lisääntymisessä, joten muutos saattaisi edistää pelin käytettävyyttä koulutuksessa. Pelitilanteen valmistelulla todettiin olevan suuri merkitys itse pelitapahtuman sujuvuuteen ja siihen kuinka selkeänä peli koettiin.

7 POHDINTA

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyviä asioita sekä pohditaan kehitetyn roolipelin elementtien toimivuutta ja kehityshaasteita sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

7.1 TUTKIMUKSEN EETTISYYDEN ARVIOINTI

Tutkimukseen pyydettiin lausunto Turun yliopiston eettiseltä toimikunnalta. Yliopiston eettinen toimikunta ennakoarvioi kaikki ei-lääketieteelliset ihmiseen kohdistuvat tutkimukset, joihin osallistuminen saattaa aiheuttaa tutkittaville joko suoraa tai välillistä vahinkoa. Tämän opinnäytteen kohdalla eettinen ennakoarviointi oli tarkoituksenmukaista jatkotutkimuksen kannalta. (Turun yliopisto, eettinen toimikunta 2016.) Yliopiston eettinen toimikunta antoi tutkimukselle puoltavan lausunnon 4/2017.

Tutkimuksen toteuttamiselle Turun ammattikorkeakoulussa saatiin lupa ylemmän ammattikorkeakoulun tutkimusvastaavalta 5/2017. Puoltava lausunto tutkimuksen toteuttamiselle hoitotieteen laitoksella saatiin 9/2017 hoitotieteen laitoksen johtajalta.

Tutkimusta tehdessä noudatettiin rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa (TENK 2012). Tutkimus suunniteltiin, toteutettiin ja raportoitiin vaatimusten edellyttämällä tavalla ja tuloksissa oltiin avoimia ja vastuullisia. Tutkimus toteutettiin luottamuksellisesti ja haastateltavien anonymiteettiä kunnioittaen tutkimuksen kaikissa tutkimusvaiheissa. Taustatietolomakkeessa (liite 5) ei kysytty tietoja, joista selviäisi tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyys. Haastateltavien henkilöllisyys ei selvinnyt myöskään kohderyhmähaastattelujen tuloksia raportoitaessa. Tuloksia raportoitaessa ei tuotu julki opiskelijoiden nimiä, jotka ovat osallistuneet tutkimukseen. Opiskelijat mainittiin tuloksia raportoitaessa Turun ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoina sekä Turun yliopiston 3. lv:n hoitotieteen laitoksen asiantuntija- ja opettajaopiskelijoina. Toisaalta ei voida taata, etteikö joku tutkimukseen

osallistuneista lukisi pro gradu –tutkielmaa ja tunnistaisi itseään tutkimuksen tulososiossa olevista kommentteista, jotka liittyvät testatun roolipelin pelattavuuteen ja sisältöön.

Testiryhmää ja esitestausryhmiä tiedotettiin tutkimuksen toteutuksesta kirjallisesti tiedotteen muodossa sekä suullisesti. Tiedotteessa kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää ilman seuraamuksia, mikäli haluaa. Heille kerrottiin, kuinka kauan pelaamiseen ja haastatteluun kuluu aikaa ja heiltä pyydettiin tietoinen suostumus ennen pelitilanteeseen ja kohderyhmähaastatteluun osallistumista.

Haastattelumateriaali äänitettiin analysointia varten. Aineisto säilytettiin tutkimuksen ajan salasanalla suojatussa tiedostossa tutkijan koneella, johon vain tutkijalla on pääsy. Taustatietolomakkeet säilytettiin erillään haastatteluaineistosta. Pro gradu –tutkielman raportoinnin ja julkaisemisen jälkeen aineisto hävitetään. Tutkittaville tiedotettiin myös, että tuloksia tullaan mahdollisesti käyttämään jatkotutkimuksessa.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelun ja kyselylomakkeen avulla. Esitestausryhmä 1 ja 2 testasivat pelin opiskelupaikallaan kurssin yhteydessä. Tutkimukseen osallistuminen pitäisi olla tutkittaville mahdollisimman vaivatonta (Gibson 2007), siksi haastattelut tehtiin opiskelijoiden opintosuunnitelmaan kuuluvan kurssin yhteydessä normaalina kouluaikana. Esitestausryhmä 3 osallistui tutkimukseen omalla vapaa-ajallaan. Heille ei koitunut kustannuksia, kuten matkakuluja tutkimukseen osallistumisesta. Ainoana välillisenä kuluna oli pelaamiseen ja haastatteluun kulunut aika. Tässä tutkimuksessa tutkittiin roolipelin pelattavuutta ja sisältöä, joten kysymykset tutkittaville eivät olleet arkaluontoisia ja niihin vastaamisen ei ajateltu aiheuttavan tutkittaville henkistä ahdistusta tai epämiellyttävää tunnetta, vaikka haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna.

7.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monin eri tavoin. Tämän tutkimuksen laatua arvioitiin tutkimusprosessin neljän eri vaiheen avulla (Whittemore ym. 2001), jotka olivat tutkimusasetelman, aineistonkeruumenetelmän, aineiston analysoinnin ja tulosten raportoinnin luotettavuus. Luotettavuuden tarkastelu eri vaiheiden kautta auttaa lukijaa seuraamaan järjestelmällisesti tutkimuksen kulkua luotettavuuden näkökulmasta (Tracy 2010). Tutkimusasetelma oli laadullinen, joka osoittautui hyväksi valinnaksi. Kehitetyn roolipelin pelattavuudesta ja sisällöstä saatiin kattava kuva valitun tutkimusasetelman ansiosta.

Tutkimus koostui kahdesta osiosta, tutkimuksen teoreettisesta osiosta ja tutkimuksen empiirisestä osiosta. Kirjallisuuskatsauksen avulla kuvattiin hoitotyön lähiesimiehen johtamisosaamista ja selvitettiin, minkälaisia ominaisuuksia vaaditaan opetuspeliltä, joka edistää johtamisen osaamista. Kirjallisuuskatsausta sekä teoriataustaa käytettiin apuna tässä tutkimuksessa suunniteltaessa roolipeliä. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusten laadussa huomattiin eroavaisuuksia arvioitaessa niitä Galdwell ym. (2010) laadunarviointikriteereihin perustuen. Pelejä koskevissa tutkimuksissa oli laadultaan yksi heikohko artikkeli (Barnabe ym. 2013), mutta sekin päätettiin säilyttää kirjallisuuskatsauksessa, koska tämän tutkimuksen teoreettinen tausta tuki sen tuloksia. Tutkija tarkasteli tutkimuksia, jotka eivät täyttäneet kaikkia laadunarviointikriteereitä kriittisesti ja ei antanut niille niin paljon painoarvoa kuin kaikki laadukriteerit täyttävillä tutkimuksilla.

Tutkimuksen otos oli tarkoituksenmukainen, mikä osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mahdollisimman kattavasti pelin pelattavuus ja sisällön soveltuvuus muutosjohtamisen koulutukseen. Kaikille pelaajille ryhmän jäsenet olivat entuudestaan tuttuja, minkä johdosta vuorovaikutteisen roolipelin pelaaminen sujui ryhmiltä hyvin ja herätti vilkasta keskustelua useampien ryhmien keskuudessa. Tämä taas näkyi aineiston rikkautena siten, että palaute pelistä oli runsasta ja pelaajat toivat esiin hyviä kehitysehdotuksia. Tutkijan ja peliä pelanneiden mielestä palautetta pelin sisällöstä ja pelin

pelattavuudesta olisi todennäköisesti tullut huomattavasti vähemmän, jos peliryhmän jäsenet olisivat olleet toisilleen entuudestaan vieraita.

Tutkija toimi pelitilanteessa osallistuvana havainnoitsijana sekä esitestausryhmä nro. 2:n kohdalla osallistui myös pelaamiseen. Tutkijan läsnä-ololla saattoi olla hieman vaikutusta ryhmän käyttäytymiseen pelitilanteessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) varsinkin esitestausryhmä 1:n kohdalla, koska ryhmä ei ollut tutkijalle entuudestaan tuttu ja esitestausryhmä nro 2:n kohdalla, koska tutkija osallistui peliin. Toisaalta tutkija havainnoi pelin pelattavuutta ja sisältöä eikä keskittynyt ryhmädynamiikkaan. Pelistä saatu palaute oli toisaalta samansuuntaista kaikilta peliryhmiltä, joten voidaan olettaa, että tutkijan läsnäololla oli vain vähän vaikutusta. Osa peliryhmistä pelasi peliä lisäksi ilman tutkijan läsnäoloa, mikä toi vielä paremmin esille sääntökirjan vajeavaisuuksia kuin palaute, jonka tutkija sai pelaajilta, jotka pelasivat peliä tutkijan läsnä ollessa.

Tutkija toteutti roolipelin pelaajien haastattelut kohderyhmähaastatteluna. Tutkija oli esitestannut haastattelurungon ensimmäisen pelitestin yhteydessä, jotta saatiin varmuus siitä, että kysymykset olivat ymmärrettäviä (Silverman 2011). Kohderyhmähaastattelut nauhoitettiin, minkä voidaan ajatella lisäävän tutkimuksen luotettavuutta (Tracy 2010), koska tällöin aineistoon voitiin palata aina uudelleen jälkeinpäin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen luotettavuus vähenee, jos haastattelukysymykset ovat liian kapea-alaisia (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1997). Tätä pyrittiin välttämään laittamalla haastattelurunkoon avoimia kysymyksiä, sekä lopuksi annettiin vielä haastateltaville ja kyselylomakkeen täyttäneille mahdollisuus kertoa omin sanoin mielipiteitä pelistä.

Kohderyhmähaastattelussa täytyy huomioida se, että puhujat eivät puhuisi paljon toistensa päälle (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastatteluista sai hyvin selvää. Tutkittavat ilmaisivat mielipiteensä siten, että puhe ei sotkeutunut toisen puhujan kanssa. Tutkija toimi myös ajoittain puheenjohtajana ja jakoi puheenvuoroja, keskustelun ollessa vilkasta. Kohderyhmähaastatteluun voi vaikuttaa myös ulkoiset seikat (Burns & Grove 2011, Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Ryhmädynamiikka vaikuttaa keskustelun vilkkauteen ja ryhmän jäsenten enemmistön mielipiteet saattavat vaikuttaa osallistujien

vastauksiin (Burns & Grove 2011). Ryhmähaastattelutilanteissa tämä pyrittiin huomioimaan siten, että haastattelutilanne pidettiin kiireettömänä ja jokaisella oli mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Lisäksi nauhuri sijoitettiin haastateltaviin nähden siten, että se oli tasaisen välimatkan päässä kaikista haastatteluun osallistuneista. Haastattelutilaksi valittiin haastatteluista tehdessä sellainen paikka, jonne ei kantautunut turhaa ulkopuolista melua, jotta haastateltavien puheesta sai jälkikäteen nauhoitusta kuunneltaessa hyvin selvää.

Tässä tutkimuksessa analyysitapa oli laadullinen sisällönanalyysi, joka toteutettiin deduktiivis-induktiivisesti (Grove ym. 2013, Parahoo 2014, Elo & Kyngäs 2008). Testiryhmän ensimmäisen haastattelun aineistoa analysoitaessa, tutkija huomasi olleensa itse liikaa äänessä ja ohjanneensa täten keskustelua. Tällöin pelaajien oma mielipide pelistä ei välttämättä tullut niin hyvin esille kuin se olisi voinut tulla. Aineiston keräämisestä aineiston analysoinnin aloittamiseen kuluva aika saattaa vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen (Tracy 2010). Ensimmäisen haastattelun aineisto analysoitiin heti seuraavana päivänä haastattelun jälkeen, joten tutkija pystyi muuttamaan haastattelukäyttäytymistään seuraavaan testiryhmän haastatteluun. Toisessa haastattelussa tutkija antoikin testiryhmän jäsenten käydä keskustelua ja kysyi ajoittain tarkentavia haastattelurungon (LIITE 6) mukaisia kysymyksiä. Myös esitestausrühmien haastatteluaineiston ja kyselyaineiston analysointi aloitettiin aina heti seuraavana päivänä, jotta tutkijalla oli vielä tuoreessa muistissa esimerkiksi pelaajien tarkkailusta esiin nousseet asiat kuten keskustelun vilkkaus tai pelaajien kommentit pelin aikana. Tutkija teki myös muistiinpanoja, kun pelaajat pelasivat roolipeliä. Haastatteluaineiston analysoinnilla mahdollisimman nopeasti ja tutkijan tekemillä pelin aikana tekemillä muistiinpanoilla pyrittiin siihen, että mitään oleellista edellisen päivän pelitilanteesta ei unohtuisi.

Tutkimukseen osallistujat, jotka eivät osallistuneet haastatteluun, vaan täyttivät peliryhmänsä kesken kyselylomakkeen, saivat riittävästi aikaa lomakkeen täyttämiseen. He saivat täyttää lomakkeen siten, että mahdolliset häiritsevät tekijät kuten ylimääräinen melu tai rauhaton ympäristö pyrittiin minimoimaan luokkahuoneessa niin hyvin kuin mahdollista. Kyselylomakkeen täyttäneiden ja haastatteluun osallistuvien vastauksista nousi samoja asioita esille koskien pelin sisältöä ja pelattavuutta. Tosin kyselylomakkeen täyttäneiden vastaukset olivat

hieman suppeampia, kuin haastatteluun osallistuneiden vastaukset, mutta kuitenkin tutkijan ennako-odotuksia paljon runsaampia, Mikäli ajallisesti olisi ollut mahdollista, niin kyselylomakkeiden täyttäneiden ryhmien haastattelu olisi voinut tuoda vielä lisää syvyyttä vastauksiin. Haastateltavat ja kyselylomakkeen täyttäjät toivat paljon samoja asioita esiin pelin kehittämiseksi ja viimeisen esitestausryhmän (nro. 3) haastattelussa pelin kehittämissideat olivat pääosin samoja kuin aikaisemmissa haastatteluissa. Tämän voidaan katsoa olevan merkinä aineiston kylläntymisestä, jolloin voidaan ajatella aineistoa olevan riittävästi (Hirsjärvi ym. 2004, Polit & Beck 2010).

Tutkimuksessa luotettavuuteen saattaa vaikuttaa tutkijan kokemattomuus aineiston analysoinnissa. Usein aineiston analyysin suorittaa usea eri henkilö, jolloin pystytään arvioimaan tulosten samankaltaisuutta (Janhonen & Nikkonen 2001). Tässä tutkimuksessa luokitteluun ei osallistu muita tutkijoita. Aineisto on hyvin kontekstuaalista ja tällöin on epävarmaa, voiko ulkopuolinen luokittelija parantaa analyysin luotettavuutta. Ulkopuolisella luokittelijalla ei tällöin oletettavasti ole mahdollisuutta paneutua syvällisesti aineistoon (Janhonen & Nikkanen 2001) ja pelin kehittämisprosessiin.

Tutkijalla ei ole aikaisempaa kokemusta roolipelin suunnittelusta, joka saattaa vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkija on kuitenkin itse perehtynyt alan kirjallisuuteen ja harrastaa lautapelien pelaamista. Lisäksi roolipelin kehittämisen eri vaiheissa on ollut Turun yliopiston hoitotieteen laitokselta peliasiantuntija Jeremy Falger, tohtoriopiskelija Laura- Maria Peltonen ja professori Sanna Salanterä.

Tässä tutkimuksessa koko tutkimusprosessi ja analyysiprosessi on kirjattu selkeästi näkyviin käyttämällä taulukoita ja kuvioita. Tämä on tärkeää, jotta lukija saa selkeän kuvan analyysin ja tulosten vahvuuksista ja heikkouksista (Elo & Kyngäs 2008, Tracy 2010). Tuloksia esitettäessä aineiston ja tulosten välinen yhteys on osoitettu käyttämällä taulukoita ja sitaatteja haastattelusta, jotta tutkimuksen luotettavuus lisääntyy (Polit & Beck 2004). Tutkija on lisäksi pyrkinyt raportoimaan kaikki seikat, joilla on saattanut olla vaikuttavuutta tutkimuksen luotettavuuteen.

7.3 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkimus koostui kahdesta osiosta, tutkimuksen teoreettisesta osiosta ja tutkimuksen empiirisestä osiosta. Kirjallisuuskatsauksen avulla kuvattiin hoitotyön lähiesimiehen johtamisosaamista ja selvitettiin, minkälaisia ominaisuuksia vaaditaan opetuspeliltä, joka edistää johtamisen osaamista. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä käytettiin apuna tässä tutkimuksessa suunniteltaessa opetuspelejä.

Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen nojaten katsottiin, että tietoisuuden lisäämiseen muutosjohtamisesta soveltuisi parhaiten roolipeli. Muutosjohtamisessa johtajan tulee kyetä ajattelemaan asioita monesta näkökulmasta (Heikka 2008) ja vuorovaikuttamaan luontevasti henkilökunnan kanssa (Omoike ym. 2011). Roolipeli sopiikin siis hyvin tietoisuuden lisäämiseen, koska se on vuorovaikutuksellinen ja mahdollistaa asioiden pohtimisen useasta eri näkökulmasta.

Tutkimuksen empiirisen osion tarkoituksena oli kehittää ja esitellä roolipeli, jonka tarkoituksena oli lisätä tietoisuutta muutosjohtamisesta. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, minkälainen kehitetty roolipeli on pelattavuudeltaan ja sisällöltään sekä miten peliä voisi jatkossa kehittää.

Tutkija onnistui kehittämään tutkimusprosessin aikana roolipelin, jonka ohjeet ovat liitteenä (liite 7). Roolipeli oli tutkijan ensimmäinen itse kehittämä peli. Tämän johdosta pelin kehitysprosessi tarjosikin haasteita. Tutkija perehtyi kuitenkin itse alan kirjallisuuteen ja harrastaa lautapeliä pelaamista, joista oli suuri apu pelin kehittämisessä. Lisäksi roolipelin kehittämisen eri vaiheissa on ollut mukana Turun yliopiston hoitotieteen laitokselta peliasiantuntija Jeremy Falger, tohtoriopiskelija Laura- Maria Peltonen ja professori Sanna Salanterä.

Tutkija keräsi pelaajista taustatiedot taustatietolomakkeella (Liite 5) ennen pelin pelaamista. Taustatietolomakkeessa kysyttiin, onko pelaajilla aikaisempaa kokemusta johtamispeleistä. Kysymys olisi saattanut ollut informatiivisempi, jos

lomakkeella olisi kysytty pelaajien aikaisempaa roolipelikokemusta. Pelaajat toivat nimittäin haastatteluissa esille, että aikaisempi lautapeliin ja roolipeliin pelaaminen vaikutti siten, että peliin pääsi nopeammin sisälle ja sääntöjen omaksuminen tuli luonnostaan.

Pelaajien taustasta voi päätellä, että monet ovat jo pitkään toimineet työelämässä ja ovat todennäköisesti joutuneet toimimaan myös muutostilanteissa ainakin työntekijän roolissa. Monet pelaajista opiskelivat myös esimiestehtäviin, joten peli herätti heissä varmasti ajatuksia muutosjohtamisesta ja muutostilanteista. Muutama pelaaja kommentoikin ensimmäisessä esitestausryhmässä pelin skenaarioiden olleen kuin oikeasta elämästä. Täten voidaan todeta, että pelin esitestausryhmien henkilöt olivat sopivia profiililtaan pelin testaamiseen.

Tutkimuksen tulosten mukaan kehitetyn roolipelin pelaajamäärä oli hyvä. Osa pelaajista toi kuitenkin ilmi, että yhden roolin tulisi olla henkilökunnan edustaja. Tutkija on asiasta samaa mieltä, koska osalla ryhmistä jäi henkilökunnan rooli vähäiselle huomiolle, kun he käsittelivät muutosjohtamisen skenaarioita pelissä.

Tutkimuksen mukaan pelaamiseen kuluvaan aikaan ja selkeyteen vaikuttaa se, antaako joku etukäteisohjeistuksen pelitilanteeseen eli kertoo säännöt ja pelin tavoitteen pääpiirteittäin, jolloin ryhmä pääsee aloittamaan pelitilanteen nopeammin vai saako ryhmä pelin ohjekirjan käteensä ilman ohjeistusta. Pelin ollessa koulutuskäytössä opettaja todennäköisesti ohjeistaakin pelitilanteen ennen pelitilanteen aloittamista. Tästä huolimatta tutkija katsoo, että pelin pelaaminen on parasta toteuttaa kahden oppitunnin aikana, muuten loppureflektiolle jää liian vähän aikaa, jolla saattaa olla negatiivinen vaikutusta pelin tavoitteen saavuttamiseen eli tietoisuuden lisääntymiseen muutosjohtamisesta.

Tutkimusten tulosten mukaan pelin säännöissä oli muutamia epäkohtia esitestausryhmä nro. 1:n pelatessa peliä, joka ilmeni siten, että jokainen ryhmä oli ymmärtänyt säännöt hieman eri tavalla. Sääntöjä kuitenkin muokattiin seuraavien esitestausryhmien pelikertoja varten, joka oli hyvä ratkaisu, koska säännöt koettiin tämän jälkeen pääosin selkeänä. Pieniä muokkausehdotuksia kuitenkin esiintyi, jotka ovat kuitenkin korjattavissa panostamalla pelin graafiseen

ilmeeseen muuttamalla sääntökirjaa ja kategorialappuja enemmän pelillisempää ilmettä omaaviksi.

Tutkimustulosten mukaan kehitetty roolipeli ei ole mikään ”tähdenlento”, vaan sitä oltiin valmiita pelaamaan myös uudestaan. Pelaajat totesivatkin, että sitä voisi pelata useamman kerran koulutuksen aikana tai ainakin koulutuksen alussa ja lopussa. Peliä pelatessa täytyy huomioida pelaajien koulutuksen vaihe ja opintolinja. Peli soveltuu nimenomaan johtamisen opintolinjalle. Tämä tuli ilme siten, että pelaajat, joilla ei ollut kokemusta johtamisesta tai eivät opiskelleet alaa, kokivat pelin liian haastavana. Roolipeli vaatii myös heittäytymistä, joten juuri aloittaneelle ryhmälle, jonka ryhmädynamiikan muodostuminen on vielä alkutaipaleella, roolipeli ei koulutusmuotona ole välttämättä paras vaihtoehto. Keskustelu voi olla hyvinkin vähäsanaista ja pelin roolien ottaminen vaikeaa, mikäli ryhmä on tuntenut toisensa vasta vähän aikaa.

Tutkimustulosten mukaan pelin koettiin lisäävän tietoisuutta muutosjohtamisesta ja sen koettiin olevan myös hyvä antamaan etukäteistietoa käsiteltävästä muutosjohtamisen aiheesta, mikäli sitä pelataan ennen varsinaisen kurssin alkua. Pelin loppurefleksion koettiin olevan tärkeässä roolissa kuin myös skenaarioiden loppuratkaisujen tietoisuuden lisääntymisessä muutosjohtamisesta. Tämän johdosta skenaarioiden loppuratkaisussa tulisi tuoda vielä selvemmin esille, mitkä pelaajien tekemät ratkaisut johtivat kulloiseenkin loppuratkaisuun.

Osa pelitilanteeseen osallistujista voisi seurata pelaamista ja osallistua vasta loppurefleksiossa peliin, tällöin tarkkailijat voisivat tuoda keskusteluun uusia näkökulmia, koska heidän ei olisi tarvinnut keskittyä pelin sääntöihin, vaan he olisivat keskittyneet tarkkailemaan pelissä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tarkkailijoille olisi mahdollista jakaa lisäksi etukäteen tarkkailtavat osa-alueet, joita he seuraisivat pelin edetessä.

Tämän tutkimuksen tuloksena kehitetty roolipeli esitettiin ja tulosten mukaan se lisäsi tietoisuutta muutosjohtamisesta pelin pelaajien keskuudessa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan ajatella, että roolipeli olisi sekä hyvä että uusi ja innovatiivinen keino lisätä tietoisuutta muutosjohtamisesta hoitotyön

muutosjohtamisen koulutuksessa. Pelin idea oli tutkimuksen perusteella toimiva, mikä mahdollistaa pelin jatkokehittelyn ja suunnittelun tulevaisuudessa.

7.4 PELIN KEHITTÄMINEN JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Pelin beta-version testaamisen jälkeen tutkija arvioi, millainen peli oli haastattelujen ja kyselyiden perusteella. Pelin idea tuntuu tulosten valossa toimivalta ja tulokset olivat positiivisia, joten pelin kehitysprosessia voidaan jatkaa.

Peliä tulisi jatkossa kehittää seuraavilla tavoilla:

- 1) Peliin voisi kehittää lisää skenaarioita, jolloin peliin saataisiin lisää vaihtelua ja sitä voisi pelata useasti koulutuksen aikana.
- 2) Pelaajan kategorioihin voisi lisätä eroavaisuutta ja ehkä jopa hieman ”hullutella” kategoriakuvauksissa, jolloin pelimäisyys lisääntyisi.
- 3) Toisen osastonhoitajan roolin muuttaminen henkilökunnan edustajan rooliksi.
- 4) Pelaajan kategorialaput tulee muuttaa pelikorteiksi. Pelikortteja olisi tällöin yhdeksän kappaletta ja jokainen pelaaja nostaisi aina skenaarion aluksi kortin. Aina ennen uuden skenaarion aloitusta pelikortit palautettaisiin pakkaan ja sekoitettaisiin Tällöin nopanheiton voisi jättää skenaarioiden alusta pois. Pelikortteihin voisi lisätä pelaajan tunnetilat lisäksi kuvan muodossa.
- 5) Pelilaudan kehittäminen peliin.
- 6) Noppien tilalle voisi miettiä niin sanottuja resursseja, jolloin pelaajalla olisi käytettävissä esimerkiksi kymmenen resurssia pelin aikana. Resurssit voisivat olla esimerkiksi pelikolikoita. Pelaaja voisi ennen skenaariota tai skenaarion loppuksi panostaa esimerkiksi 1-3 resurssia. Eniten resursseja panostanut pelaaja olisi väittelyssä tai keskustelussa vahvimmilla ja mikäli pelaajat olisivat panostaneet saman verran resursseja, ratkaistaisiin pelaajien päätösvalta skenaarioissa nopalla. Resursseja käytettäessä pelaajan pitäisi pelin edetessä pohtia, mihin väittelyyn haluaa panostaa ja mihin ei, jotta resurssit riittävät pelin loppuun asti.

- 7) Pelinjohtajalle tulisi kehittää skenaarioiden yhteyteen kysymyksiä, joilla hän voisi ohjalla pelaajien keskustelua, mikäli pelaaja lähtevät käsittelemään aihetta ei toivotulla tavalla. Kysymykset voisivat toimia myös keskustelun herättäjinä, mikäli pelaajien keskustelu tuntuu tyrehtyvän.
- 8) Pelin loppurefleksioon tulee lisätä muutamia apukysymyksiä pelinjohtajalle, joiden avulla pelaajat voivat tarkastella pelin jälkeen, millaista heidän toimintansa oli muutosjohtamisen tilanteissa pelin aikana.

LÄHTEET

- Allery L. 2014. HOW TO... MAKE USE OF EDUCATIONAL GAMES. *Education for primary care*. 25 (6), 65-6.
- Barnabe F, Busco C, Davidsen PI, Lambri M & Zatta G. 2013. The Strategic Micro-Firm: A Role Play In Management Training for Dynamic Businesses. *Journal of Workplace Learning* 25 (5), 328-342.
- Burns N & Grove S. 2011. *Understanding Nursing Research. BUILDING AN EVIDENCE-BASED PRACTICE*. 5th edition. Usa: Elsevier/Saunders.
- Boctor L. 2013. Active-learning strategies: The use of a game to reinforce learning in nursing education. A case study. *Nurse Education in Practice* 13 (2), 96-100 5p.
- Clarke E, Diers D, Kunisch J, Duffield C, Thoms D, Hawes S, Stasa H & Fry M. 2012. Strengthening the nursing and midwifery unit manager role: an interim programme evaluation. *Journal of Nursing Management* 20 (1), 120-129.
- Conley SB, Branowicki P & Hanley D. 2007. Nursing leadership orientation: a competency and preceptor model to facilitate new leader success. *Journal of Nursing Administration* 37 (11), 491-498.
- Denker AL, Sherman RO, Hutton-Woodland M, Brunell ML & Medina P. 2015. Florida Nurse Leader Survey Findings: Key Leadership Competencies, Barriers to Leadership, and Succession Planning Needs. *Journal of Nursing Administration* 45 (7-8), 404-410.
- Elo S & Kyngäs H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced nursing* 62(1), 107-115.
- Eneh VO, Vehviläinen-Julkunen K. & Kvist T. 2012. Nursing leadership practices as perceived by Finnish nursing staff: high ethics, less feedback and rewards. *Journal of Nursing Management* 20, 159 – 169.
- Furukawa P & Cunha I. 2011. Profile and Competencies of Nurse Managers at Accredited Hospitals. *Revista Latino-Americana De Enfermagem (RLAE)* 19 (1), 106-114.
- Galdwell K, Henshaw L & Taylor G. 2010. Developing a framework for critiquing health research: An early evaluation. *Nurse Education Today* 31(2011), e1-e7.
- Gibson F. 2007. Conducting focus groups with children and young people: strategies for success. *Journal of research in nursing* 12(5), 473-483.
- Gredler ME. 2004. Games and simulations and their relationship to learning. University of South Carolina. <http://www.aect.org/edtech/21.pdf>. Luettu 2.7.2017.
- Grove S, Burns N & Gray J. 2013. *The practice of nursing research. Appraisal, synthesis and generation of evidence*. 7th edition. St Louis: Elsevier/Saunders.

Graneheim U.H & Lundman B. 2003. Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. Sweden: Department of nursing, Umeå university.

Harisalo R & Stenvall J. 2001. Luottamus kansalaisyhteiskunnan peruskivenä. Kansalaisten luottamus ministeriöihin. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Heikka H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajien työn sisältö ja kompetenssit. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Oulu: Yliopistopaino.

Hirsjärvi S & Hurme H. 2001 *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Holloway I & Wheeler S. 2013. Qualitative Research in Nursing and Health Care. 3rd. edition. USA: WileyBlackwell.

Hotham S., Hutton E. & Hamilton-West K.E. 2015. Development of a reliable, valid measure to assess parents` and teachers` understanding of postural care for children with physical disabilities: the (UKC PostCarD) questionnaire. *Child: care, health and development*. 41 (6). 1172-1178.

Jang Y & Ryu S. 2011. Exploring Game Experiences and Game Leadership in Massively Multiplayer Online Role-Playing Games. *British Journal of Educational Technology* 42 (4), 616-623.

Janhonen S & Nikkonen M 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Kanste O. 2016. Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. *Sairaanhoitaja* 2016, 6/7. <https://sairaanhoitajat.fi/artikkeli/johtamisen-haasteet-osastonhoitajan-tyossa/>. Luettu 2.7.2017.

Kim J. 2013. WHAT IS A ROLE-PLAYING GAME. <http://www.darkshire.net/~jhkim/rpg/whatis/>. Luettu 16.6.2017

Koivisto, JM, Multisilta J, Niemi H, Katajisto J, Eriksson E. 2016. Learning by playing: A crosssectional descriptive study of nursing students' experiences of learning clinical reasoning. *Nurse Education Today* 45, 22–28

Konu A. 2016. Jope johtamispeli. Pelillinen johtamisen arviointi- ja kehittämistyökalu. http://www.uta.fi/hes/tutkimus/jope/JoPe_kirja_2016.pdf Luettu 1.6.2017

Lee E, Moreau K & Lochnan K. 2015. A customised board game enhances learning about obesity. *Medical Education*. 49(11), 1149-1150. (2p).

Lewis AC & Grosser M. 2012. The Change Game: An Experiential Exercise Demonstrating Barriers to Change. *Journal of Management Education* 36 (5), 669-697.

Lemetti T & Ylönen M. 2016. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkelien arviointi. Teoksessa Minna Stolt, Anna Axelin, Riitta Suhonen (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja. A:73, 2016. Turku: Turun yliopisto.

Luomala A. 2008. MUUTOSJOHTAMISEN ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämissyhmä, HYWIN. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>. Luettu 21.6.2017.

Maier H. 2002. Role playing: Structures and educational objectives. <http://www.cyc-net.org/cyc-online/cycol-0102-roleplay.html>. Luettu 17.6.2017.

Manninen T. 2007. Pelisuunnittelijan käsikirja. Ideasta eteenpäin. Tallinna: Rajalla Oy

McCarthy G & Fitzpatrick JJ. 2009. Development of a competency framework for nurse managers in Ireland. *Journal of Continuing Education in Nursing* 40 (8), 346-352.

Mäntyranta T & Kaila M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Duodecim* 124(13):1507-13. duodecimlehti.fi/lehti/2008/13/duo97349. Luettu 12.4.2017.

Nestel D & Tierney T. 2007. Role-play for medical students learning about communication: Guidelines for maximising benefits. *BMC Medical Education* 2007 7:3. DOI: 10.1186/1472-6920-7-3.

Omoike O, Stratton KM, Brooks BA, Ohlson S & Storfjell JL. 2011. Advancing nursing leadership: a model for program implementation and measurement. *Nursing Administration Quarterly* 35 (4), 323-332.

Parahoo K. 2014. *Nursing research. Principles, process and issues*. 3rd. edition. USA: palgrave macmillan.

Paunonen M, Vehviläinen-Julkunen K. 1997. *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Juva: WSOY.

Picker-Rotem O, Schneider A, Wasserzug S & Zelker R. 2008. Nursing leaders of tomorrow: a peer selection process. *Journal of Nursing Management* 16 (8), 915-920.

Pillay R. 2011. The Skills Gap in Nursing Management in the South African Public Health Sector. *Public Health Nursing* 28 (2), 176-185.

Polit DF & Beck CT. 2010. *Essentials of Nursing Research. Appraising Evidence for Nursing Practice*. 7th edition. Philadelphia: Lippincott-Raven Publishers.

Polit DF & Beck CT. 2004. *Nursing Research. Principles and Methods*. Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia, PA.

Ruutu S & Salmimies R. 2016. Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. 2.painos. Turenki: Hansaprint Oy.

Saaranen-Kauppinen A & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 14.2.2017.

Salminen L, Saaranen T & Sormunen M. 2016. Oppimisympäristöt ja opetusmenetelmät opettajan työssä. Teoksessa Koivula M, Ruotsalainen H, Saaranen T, Salminen L & Wärna-Furu C. 2016. Terveysalan opettajan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Silverman D. 2011. Interpreting qualitative data. Sage. Lontoo. 4th edition.
Surakka T & Laine N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Schell J. 2006. The Art of Game Design. A Book of Lenses. <http://www.sg4adults.eu/files/art-game-design.pdf>. Luettu 1.8.2017.

Stenos J. 2009. Roolipelit: yksin ja yhdessä pelatut fantasiamaailmat. <https://pelitieto.net/roolipelit/>. Luettu 12.6.2017.

Stenvall J, Syväjärvi A & Vakkala H. 2008. "Kun romppeet ovat paikoillaan" Onnistunut kuntafuusio -pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Stenvall J & Virtanen P. 2012. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen: kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Stenvall J & Virtanen P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Siewiorek A, Saarinen E, Lainema T & Lehtinen E. 2012. Learning Leadership Skills in a Simulated Business Environment. *Computers & Education* 58 (1), 121-135.

STM 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2009:18. Helsinki.

STM 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö <http://stm.fi/sotehenkilosto>. Luettu 27.6.2017.

Taskinen H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveystalouden organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopio: Kuopion yliopisto. <https://core.ac.uk/download/pdf/15167524.pdf>. Luettu 5.9.2017.

Tracy S. 2010. Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. DOI: 10.1177/107780041038312. <http://qix.sagepub.com/content/16/10/837>. Luettu 18.8.2017.

TENK. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf Luettu 9.9.2017

TTL 2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>. Luettu 26.6.2017

Tuomisto S, Koivula M, Joronen K. 2014. Esitutkimuksen merkitys uuden mittarin tutkimuskäytölle. Esimerkkinä POSEK-mittari. *Hoitotiede*. 26 (2). 136–146.

Työterveyslaitos 2015. Työhyvinvointi. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. Luettu 1.7.2017.

Uhles N, Weimer-Elder B & Lee JG. 2008. Simulation game provides financial management training. *Hfm (Healthcare Financial Management)* 62 (1), 82-88.

Valtionkonttori 2017, Kaiku-palvelut. Ajattele muutos. Opas esimiehille ja kehittäjille. file:///C:/Users/PaTu/Downloads/ajattele_muutos_web.pdf. Luettu 26.6.2017.

Virtanen J. 2010. Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Turku. Saatavana myös: <http://docplayer.fi/1734228-Johtajana-sairaalassa.html>

Whitemore R, Chase S & Mandle CL. 2001. Validity in Qualitative Research. *QUALITATIVE HEALTH RESEARCH*. 11 (4), 522-537.

Liite 1. Tutkimusartikkelit koskien lähiesimiehen osaamisalueita

Tutkimuksen tekijä/t, vuosi, maa ja julkaisut	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuksen kohderyhmä ja otos	Tutkimusasetelma	Keskeiset tulokset	Tutkimuksessa kuvatut lähiesimiesten osaamisalueet
Clarke E. ym. 2012 Australia Strengthening the nursing and midwifery unit manager role: an interim programme evaluation.	Take the lead ”ttl” ohjelma pyrki parantamaan lähiesimiesten johtamisen taitoja.	17 hoitotyön lähiesimiestä Etelä- Walesin kunnallisissa sairaaloissa.	Kohderyhmän haastattelu. Laadullinen aineiston analyysi.	Osallistamalla Take the lead koulutusohjelmaan lähiesimiesten johtamistaidot paranivat. Koulutusohjelman jälkeen myös työilmapiiri parani.	1 Kriittinen kommunikointi 2 Lean ajattelu ja johtajuus 3 Talouden johtaminen yksikössä 4 Työvuorolistojen hallinta 5 Johtamistaidot ja oma johtamiskäyttäytyminen
Conley SB ym. 2007 USA Nursing Leadership Orientation: A Competency and Preceptor Model to Facilitate New Leader Success.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää laadukas perehdytysohjelma hoitotyön lähiesimiehille.	Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa 10 lähiesimiestä ja tutkimuksen toisessa vaiheessa 5 lähiesimiestä syöpäosastolta Yhdysvalloissa.	Kohderyhmän haastattelu. Laadullinen aineiston analyysi.	Perehdytysohjelma paransi lähiesimiesten johtamisen osaamista. Perehdytysohjelman ansiosta lähiesimiehen roolin omaksuminen sujui mutkattomasti ja joustavasti.	1 Kliininen päätöksenteko 2 Hoitotyön käytännön osaaminen 3 Henkilökunnan oppimisen mahdollistaja 4 Moraalin vartija 5 Kulttuurillinen osaaminen 6 Yhteistyökyky/ yhteistyön mahdollistaja 7 Tutkittua tietoa tukeva ote hoitotyöhön 8 Tilannekohtainen päätöksenteko

Liite 1. Tutkimusartikkelit koskien lähiesimiehen osaamisalueita

Furukawa & Cunha. 2011. Brasilia Profile and competencies of nurse managers at accredited hospitals.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa lähiesimiesten osaamisalueita ja henkilökuva.	11 ylihoitajaa ja 13 lähiesimiestä neljästätoista eri Brasilian sairaalasta.	Kyselykaavake, tilastollinen aineiston analyysi.	Tutkimus selvitti hoitotyön johtajien profiilin ja 11 osaamisaluetta, joita ylihoitaja tai lähiesimies tarvitsee työssään.	1 Johtajuus 2 Tiimityöskentely 3 Päätöksenteko 4 Strateginen ajattelu 5 Prosessijohtaminen 6 Resurssijohtaminen 7 Potilaslähtöinen ote työhön 8 Kommunikointitaidot
McCarthy & Fitzpatrick. 2009. Ireland Development of a Competency Framework for Nurse Managers in Ireland.	Tutkimuksen tarkoituksena oli määritellä osaamisalueet, joita tarvitaan hyvään ja tehokkaaseen esimiestyöhön Irlannin sosiaali- ja terveyspalveluiden piirissä.	301 hoitotyön lähiesimiestä ja 80 muuta ammattilaista, joihin kuului esimiehiä, hoitotyön ammattilaisia ja lähiesimiesten yhteistyökumppaneita.	Kysely ja haastattelu. kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineiston analyysi.	Tutkimuksen tuloksena syntyi kahdeksan yleistä osaamisaluetta johdon kaikille alueille ja lisäksi johdon jokaiselle tasolle kehitettiin vielä omat kompetenssit. Yleiset osaamisalueet: 1 Käytännön työn osaaminen ja ammatillinen luotettavuus, 2 vuorovaikutustaidot, 3 ihmissuhdetaidot, 4 eettisyys ja lahjomattomuus, 5 sitoutunut työhönsä, 6 rauhallinen, 7 innovatiivinen 8 kannattaa näyttöön perustuvaa hoitotyötä	1 Ennakoiva ote suunnitteluun 2 Tehokas resurssien koordinoiminen 3 Voimaannuttava johtaminen 4 Hoitotyön kriteerien asettaminen ja arviointi 5 Neuvottelutaidot
Omoike ym. 2011. USA Advancing nursing leadership: a model for program implementation and measurement.	Tutkimuksen tarkoituksena oli liittää esimiesten koulutusohjelma osaksi hoitotyön maisteritutkintoa.	43 hoitotyön lähiesimiestä kolmesta eri sairaalasta Chicagossa.	Kyselykaavake. Tilastolliset analyysimenetelmät.	Esimiehet kokivat eri osaamisalueiden tärkeyden korkeammaksi kuin heidän varsinainen osaamisensa oli. Koulutusohjelman jälkeen esimiesten kokema osaamisalueen tärkeys oli lähentynyt heidän	1 Talouden johtaminen ja budjetointi 2 Kommunikointitaidot 3 Resurssijohtaminen 4 Strateginen johtaminen 5 Muutosjohtaminen 6 Tietotekniset taidot

Liite 1. Tutkimusartikkelit koskien lähiesimiehen osaamisalueita

				varsinaisen osaamisensa kanssa.	
Picker-Rotem O. ym. 2008 Israel Nursing leaders of tomorrow: a peer selection process.	Tutkimus kuvaa lähiesimiesten valitsemiseen käytettyä mallia. Malli koostui lähiesimiesten osaamisalueiden määrittelemisestä, joiden avulla lähiesimiehet valittiin sairaanhoitajien joukosta lähiesimies tehtäviin.	75 sairaanhoitajaa kahdesta Israelilaisesta sairaalasta.	Kyselykaavake ja haastattelu. Laadulliset aineiston analyysimenetelmät	Mallin suunnitteluvaiheessa onnistuttiin määrittämään 10 lähiesimiehen tärkeintä osaamisaluetta/ominaisuutta. Lähiesimiehiä valittaessa vertaisarvioinnilla saattaa olla merkittävä rooli valintaprosessissa.	1 Hyvät ihmissuhdetaidot 2 Sitoutuminen 3 Motivoitunut työhönsä 4 lahjomattomuus 5 neuvottelutaidot ja ongelmanratkaisutaidot 6 Henkilökunnan motivointi 7 Henkilökunnan kehityksen tukeminen 8 luova 9 aloitteellinen 10 Itsetutkiskelu
Pillay R. 2012 USA The Skills Gap in Nursing Management in the South African Public Health Sector.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitkä hoitotyön lähiesimiesten osaamisalueet takaavat laadukkaan ja tehokkaan johtamisen sekä miten johtajien osaamisalueet vastasivat tutkimuksessa määriteltyjä lähiesimiehen osaamisalueita.	215 esimiestä Etelä-Afrikan julkisen sektorin terveydenhuollosta.	Poikittaistutkimus, kyselykaavake, tilastolliset ja laadulliset aineiston analyysimenetelmät.	Tutkimuksessa pystyttiin määrittelemään 51 osaamisaluetta, jotka kategorisoitiin seitsemään laajempaan osaamisalueeseen. Tutkimuksen mukaan lähiesimiehillä oli joillakin osaamisalueilla puutteita.	1 Kliiniset taidot 2 Suunnittelu 3 Organisointi 4 Johtaminen 5 Resurssi ja prosessi johtaminen 6 Eettiset ja lakiasiat 7 Itsensä johtaminen
Denker ym. 2015 USA Florida Nurse Leader Survey Findings: Key	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää hoitotyön lähiesimiesten työn haasteita ja millaisia	1354 hoitotyöntekijää, jotka olivat työskennelleet/työskentelivät esimies roolissa	Sähköinen kyselykaavake, tilastolliset analyysimenetelmät.	Hoitotyön lähiesimies tarvitsee useita osaamisalueita työssään. Tutkimuksen mukaan kommunikointitaidot ovat	Viisi hoitotyön esimiehen tärkeintä kompetenssia tutkimuksen mukaan: 1 Kommunikaatiotaidot

Liite 1. Tutkimusartikkelit koskien lähiesimiehen osaamisalueita

Leadership Competencies, Barriers to Leadership, and Succession Planning Needs.	osaamisalueita lähiesimiehen työssä pärjääminen edellyttää.	terveydenhuollon yksikössä Floridassa.		lähiesimiehen osaamisalue.	tärkein	2 Organisaation tuntemus 3 Työkokemus "rivi" sairaanhoitajan työstä 4 Terveysthuollon säädösten tunteminen 5 Talouden johtaminen 6 Muutosjohtaminen
---------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	----------------------------------------	--	----------------------------	---------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Liite 2. Tutkimusartikkelit koskien opetuspelejä

Tutkimuksen tekijä/t, vuosi, maa ja julkaisu	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuksen kohderyhmä ja otos	Tutkimusasetelma	Keskeiset tulokset	Pelin elementit, jotka edistävät johtamisen osaamista
Barnabe ym. 2013 Kiina The Strategic Micro-Firm: A Role Play In Management Training for Dynamic Businesses.	Tutkimusartikkelin tarkoituksena oli esitellä kehitetty peli, joka jäljittelee toimitusketjun pääelementtejä.	Peli oli alun perin kehitetty konsulttiyhtiölle. Ei varsinaista kohderyhmää tai otosta.	Pelissä käytettiin pistelaskujärjestelmää tarkasteltaessa miten pelaajat suoriutuivat pelatessaan.	Pelillä ”Strategic Micro-firm” on paljon hyödyllisiä vaikutuksia, kun sitä käytetään esimiesten koulutukseen.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Pelin pitää olla sopivan haastava 2 Ollakseen hyvä koulutuskäytössä, pelin pitää tarjota erilaisia rooleja pelaajille ja erilaisia ongelmia, joita esimies tulee kohtaamaan työssään 3 Peli pyrkii jäljittelemään mahdollisimman aidontuntuista ympäristöä ja edistämään pelaajien kommunikointi ja yhteistyötaitoja 4 Reflektio pelin jälkeen
Jang & Ryu 2011 Korea Exploring Game Experiences and Game Leadership in Massively Multiplayer Online Role-Playing Games. British Journal of Educational Technology.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten yhteisöllisen digitaalisen roolipelin pelaaminen vaikutti johtamisen taitoihin sekä pelissä että pelin ulkopuolella.	808 korealaista nettipelaajaa.	Kyselykaavake. Tilastolliset analyysimenetelmät.	Peleillä, joissa pelaaja kuuluu joukkuepeleihin yhteisöön, on positiivinen vaikutus sekä pelaajan pelilliseen, että pelin ulkopuolella tapahtuvaan johtajuuteen. Peli vaikutti miehillä ja	<ol style="list-style-type: none"> 1 Joukkueena toimiminen pelatessa 2 Tiiminä pelaaminen 3 Nopeiden päätösten tekeminen pelissä

Liite 2. Tutkimusartikkelit koskien opetuspelejä

				naisilla yhtä paljon johtajuuden kokemiseen.	
Lewis & Grosser USA 2012 The Change Game: An Experiential Exercise Demonstrating Barriers to Change.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata muutosjohtamisen peliä ja opiskelijoiden kokemuksia siitä.	Useita otoksia. Artikkelissa esitettiin kaksi otosta, jossa toisessa mukana 22 ja toisessa 24 opiskelijaa.	Kyselykaavake. Tilastolliset analyysimenetelmät.	Muutosjohtamisen peli helpotti muutoksen esteiden ymmärtämistä muutosjohtamisessa ja se helpotti myös itse muutosjohtamisen prosessin ymmärtämistä.	1 Kommunikaatio 2 Tarpeeksi haastava peli 3 Rajoitettu aika 4 Riittävän selkeät ohjeet peliin 5 Reflektio pelin jälkeen
Siewiorek ym. 2012 Suomi Learning Leadership Skills in a Simulated Business Environment.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten johtamisen taitoja pystyi kehittämään pelaamalla.	41 valmistunutta markkinoinnin opiskelijaa.	Tarkkailu ja reflektiiviset esseet. Laadullinen aineiston analyysi.	Johtamiskäyttäytymistä esiintyi luonnollisesti monessa ryhmässä. Monessa ryhmässä esiintyi jaettua johtajuutta. Osallistujien saama hyöty pelikokemuksesta vaihteli suuresti.	1 Peli on vuorovaikutukseen perustuva 2 Pelillisessä maailmassa yritys prosessit ovat sidoksissa aikaan ja kehittyvät jatkuvasti 3 Pelaajat pelaavat pienissä ryhmissä, joka mahdollistaa tiimityöskentelyn ja ideoiden vaihdon 4 Reflektio pelitilanteen jälkeen
Uhles ym. 2008 USA Simulation game provides financial management training.	Tutkimus kuvaa lautapelin kehittämistä esimiesten talouden osaamisen koulutukseen.	337 hoitotyön esimiestä pelasi peliä ja 142 vastasi pelin jälkeen tehtyyn kyselyyn.	Haastattelu ja kyselykaavake Määrälliset ja laadulliset analyysimenetelmät.	Pelin avulla oppiminen oli mukavaa ja hauskaa. Joidenkin mielestä peli oli liian pitkäkestoinen tai vaati useamman pelaamiskerran, jotta peliin pääsi kunnolla sisälle. Peli paransi taloudellista	1 Pelissä oli puheenjohtaja 2 Tiimipelaaminen 3 Pelin alussa korostettiin, että peli oli tehty oppimiseen ei kilpailuun 4 Pelaaja havainnoi toimintansa seurauksia taloudellisesta

Liite 2. Tutkimusartikkelit koskien opetuspelejä

				osaamisaluetta johtajilla.	näkökulmasta pelin aikana 5 Pelin aikana reflektoitii pelitapahtumia 6 Pelissä oli myös "tuuri" elementti mukana
Konu ym. 2016 Suomi Jope johtamispeli. Pelillinen johtamisen arviointi- ja kehittämistyökalu.	Artikkeli kuvaa Jope johtamispeliä, jonka tavoitteena on kehittää sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamista ja sitä kautta alan organisaatioiden toimintaa ja tuloksellisuutta sekä kerätä tietoa tuottaa sosiaali- ja terveysjohtamisen kehittämiseen osallistuville eri toimijoille.	378 henkilöä kahdeksasta eri organisaatiosta.	Tilastolliset analyysimenetelmät sekä laadullisena menetelmänä haastattelu.	Johtajien pelikokemus on pääsääntöisesti positiivinen ja he kertovat oppineensa tarkkailemaan päätöksiään ja valintojaan, pohtimaan omia johtamisroolejaan ja hyvinvointiaan. Peli toimii siis johtamisen tukena.	1 Välitön palaute sekä johtajille itselleen, että organisaatiolle 2 Pelin mukautuvuus pelaajan toimiin 3 Käytännön läheinen 4 Riittävän haastava

Liite 3. Tiedote tutkimuksesta

Hyvä opiskelija

Opiskelen Turun yliopiston hoitotieteen laitoksella terveystieteiden maisteriksi. Teen pro gradu-tutkielmani roolipelin käytöstä koulutuksessa. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata johtamisosaamista ja sen edistämistä roolipelillä. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, minkälainen kehitetty roolipeli on pelattavuudeltaan ja sisällöltään. Peli on tarkoitus kehittää ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen koulutukseen. Peli keskittyy tietoisuuden lisäämiseen muutosjohtamisen osaamisessa.

Pyydän sinua ystävällisesti täyttämään kyselylomakkeen taustatietojen keräämistä varten sekä osallistumaan roolipelin pelaamiseen. Pelin testaamisen aikana pelin pelattavuutta tarkkaillaan. Pelaamisen jälkeen sinua haastatellaan ja haastattelut nauhoitetaan. Haastattelut suoritetaan ryhmähaastatteluna. Kohderyhmähaastattelu keskittyy pelin sisältöön ja pelattavuuteen. Tulokset raportoidaan Turun yliopiston pro gradu -tutkielmana keväällä 2018.

Ryhmähaastattelut pelitilanteen jälkeen käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimuksen tuloksia raportoitaessa pidetään huoli, että pelaamiseen ja kohderyhmähaastatteluun osallistuneita ei pystytä tunnistamaan. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinulla on oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai voit keskeyttää osallistumisesi milloin tahansa. Pelin kehittämisen kannalta on tärkeää saada tietää ajatuksiasi pelin sisällöstä ja pelattavuudesta, Tutkimuksesta ei koostu sinulle kustannuksia. Pelin pelaaminen ja haastattelut vievät noin 2 tuntia.

Tämän tutkimuksen tuloksilla on merkitystä tietoisuuden lisäämisessä muutosjohtamisen osaamisalueella. Tuloksien avulla voidaan jatkaa pelin kehittelyä ja tulevaisuudessa saada koulutukseen lisäelementti sekä erilainen, tehokas ja mielenkiintoisen tapa oppia käytännön työssä tarvittavia taitoja. Allekirjoittamalla suostumuksen, suostut myös siihen, että tuloksia käytetään mahdollisesti jatkotutkimuksessa.

Mikäli sinulla on kysyttävää tai haluat lisätietoja, vastaan mielelläni kysymyksiisi.

Ville Vainio

Hoitotieteen laitos

20014 Turun yliopisto

040 809 1189

vjuvai@utu.fi

Sanna Salanterä

Hoitotieteen laitos

20014 Turun Yliopisto

+358 2 333 8414

sansala@utu.fi

Liite 4. Suostumus tutkimukseen
 Ville Vainio
 Sh (AMK), TtK, TtM-opiskelija
 Hoitotieteen laitos / Department of Nursing Science
 Lääketieteellinen tiedekunta / Faculty of Medicine
 Turun yliopisto / University of Turku
 vijuvai@utu.fi
 0408091189

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISEEN

Pro gradu-tutkielma:

ROOLIPELI HOITOTYÖN MUUTOSJOHTAMISEN KOULUTUKSEEN

-”PELISILMÄÄ MUUTOSJOHTAMISEEN”

Olen perehtynyt edellä olevaan selvitykseen ja saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Tutkimuksen sisältö on kerrottu minulle myös suullisesti ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita tutkimukseen osallistumista.

Suostun osallistumaan pelaamiseen ja kohderyhmähaastatteluun, jossa kerron omakohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä pelin sisällöstä ja pelattavuudesta ennalta annettujen haastatteluteemojen pohjalta. Allekirjoittamalla suostumuksen annan luvan käyttää antamiani tietoja myös mahdollisessa jatkotutkimuksessa. Olen tietoinen, että haastattelu nauhoitetaan. Olen tietoinen myös siitä, että antamiani tietoja käytetään kyseisen tutkimuksen tarpeisiin ja, että henkilöllisyyteni jää vain ryhmän ja tutkijan tietoon. Olen tietoinen, että tuloksia käytetään mahdollisessa jatkotutkimuksessa. Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota. Voin halutessani keskeyttää tutkimukseen osallistumisen, milloin tahansa ilman, että minun täytyy perustella keskeyttämistäni.

Paikka ja aika _____

Allekirjoitus: _____

Nimen selvennys: _____

Vahvistan päiväyksellä, allekirjoituksella ja nimen selvennykselläni antaneeni kaiken tarvittavan tiedon sekä vastaanottaneeni tiedonantajan tietoisesta suostumuksesta tutkimukseen

Tutkijan allekirjoitus

Ville Vainio

Liite 5. Taustatietolomake

Laita rasti itseäsi kuvaavan vaihtoehdon eteen tai vastaa esitettyyn kysymykseen.

Ikä:

20-29 vuotta

30-39 vuotta

40-50 vuotta

yli 50 vuotta

Työelämäkokemus:

alle 3 vuotta

3-7 vuotta

8 - 15 vuotta

yli 15 vuotta

Esimieskokemus:

ei esimieskokemusta

merkitse tähän _____ esimieskokemus vuosina

Oletko pelannut ennen jotain johtamispeliä? Jos olet, niin mitä tai minkälaista peliä?

Liite 6. Haastattelurunko ja kyselylomake

Ville Vainio

Roolipeli hoitotyön lähiesimiesten muutosjohtamisen koulutukseen –”Pelisilmää muutosjohtamiseen”

Turun yliopisto, Hoitotieteen laitos

"PELISILMÄÄ" HAASTATTELU KYSYMYKSET (vastaa paperin kääntöpuolelle)

PELATTAVUUS

1. Pelin kulku

1. Miten pystyit vaikuttamaan tapaan, jolla pelaat peliä tai etenet pelissä?
2. Mitä mieltä olit pelaajien lukumäärästä?
3. Mitä mieltä olet pelin kestosta?

2. Pelin säännöt

1. Miten pystyit omaksumaan pelin säännöt?
2. Millaiset pelin säännöt olivat mielestäsi?
3. Mistä asioista olisit kaivannut lisää ohjeistusta?

3. Pitkäikäisyys

1. Onko peli mielestäsi pitkäikäinen, miksi/miksi ei?
2. Kuinka useasti peliä kiinnostaisi pelata?

4. Graafinen toteutus

1. Millainen pelin graafinen ilme oli?
2. Innostiko pelin graafinen toteutus pelaamaan?

5. Pelin tavoitteet

1. Mitkä olivat mielestäsi pelin tavoitteet?
2. Oliko pelin skenaarioissa mielestäsi riittävästi vaihtelua?
3. Pystyitkö arvioimaan suoriutumistasi pelin jälkeen?

6. Haasteellisuus

1. Millaisena pidit pelin vaikeustasoa?
2. Oliko peli riittävän haastava?

SISÄLTÖ

1. Muutosjohtaminen

1. Mitkä pelin osa-alueet lisäsivät tietoasi muutosjohtamisesta?
2. Miltä muutosjohtamisen osa-alueelta koit saavasi lisää tietoa?

2. Muuta kehitettävää/Vapaa sana

1. Mitä kehitys/parannusehdotuksia sinulla olisi peliin?
2. Muita kommentteja?

”PELISILMÄÄ”

Roolipeli tietoisuuden lisäämiseksi muutosjohtamisesta

JOHDANTO

Olet aloittamassa roolipelin pelaamisen, joka käsittelee muutosjohtamista terveysalalla. Muutosjohtaminen on ajankohtainen aihe, koska terveydenhuoltosektorin alueella tulee muutoksia SOTE-uudistuksen myötä. Muutokselta ei voi välttyä, se koskettaa kaikkia jossain vaiheessa työuraa. Lähiesimiehen tiedot muutosjohtamisesta helpottavat muutoksesta selviämistä.

Roolipelissä pelaajat eläytyvät kuvitteellisten hahmojen rooliin. Pelaaminen tapahtuu keskustelun muodossa. Pelissä heitetään noppaa, joka määrää pelaajan hahmon taidot.

”Pelisilmää” roolipelissä tarkastellaan kuviteltua tilannetta terveysalalla, jolle on kuitenkin mahdollisuus löytää useita vastaavia ja samankaltaisia tilanteita todellisuudessa.

”Pelisilmää” roolipeli johdattaa pohtimaan organisaation omistajanvaihdosta ja sen vaikutusta työyhteisöön. Lähiesimiehen rooli on tässä muutosjohtamisen tilanteessa ratkaiseva ja peli pyrkii nostamaan tilanteesta tärkeitä asioita esiin.

”Pelisilmää” roolipeli on opinnäytetyöni Turun yliopiston hoitotieteen laitokselle. Haluan vielä painottaa, että roolipeli on vasta beta-versio, ja sen kehittämistä jatketaan. Roolipeliä ovat sen laatimisen eri vaiheissa kommentoineet; Turun yliopiston hoitotieteen laitokselta peliasiantuntija Jeremy Falger, tohtoriopiskelija Laura- Maria Peltonen ja professori Sanna Salanterä. Erityiskiitos heille asiantuntevasta palautteesta ja avusta pelin kehittämisessä.

Toivotan sinulle antoisia hetkiä ”pelisilmää” roolipelin parissa.

AIHE JA PELIN TAVOITTEET

Pelin aihe on muutosjohtaminen ja **pelin tavoitteena on tietoisuuden lisääminen muutosjohtamisesta**. Peli käsittelee lähiesimiehen toimimista muutostilanteessa kolmesta eri näkökulmasta. Tarkasteltavat alueet ovat: **Lähiesimiehen läsnäolo, itsehillintä- ja hallinta sekä nopea toiminta muutostilanteissa**.

Muutosjohtajan läsnäololla tarkoitetaan johtajaa, joka:

- kannustaa henkilöstöä avoimeen vuorovaikutukseen
- toimii luontevasti vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa
- on käytettävissä, kun joku haluaa keskustella
- auttaa tarvittaessa henkilöstöä ratkaisemaan muutoksessa syntyviä ongelmia ja ristiriitoja

Muutosjohtajan itsehillinnällä ja –hallinnalla tarkoitetaan johtajaa, joka:

- suhtautuu muutoksessa tarvittaviin ja esiin nouseviin asioihin realistisesti ja objektiivisesti
- osaa hallita käyttäytymistään ja reaktioitaan

Muutosjohtajan nopealla toiminnalla tarkoitetaan johtajaa, joka:

- tarttuu nopeasti eteen tuleviin ongelmiin ja mahdollisuuksiin
- pystyy tekemään vaikeita päätöksiä
- löytää erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja työpaikalla käsiteltäviin asioihin

Peli on tarkoitus kehittää ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden osaston kehittäminen ja johtaminen koulutukseen.

Liite 7. Pelin säännöt

ENNEN PELIN ALKUA

Tässä roolipelissä on kolme hahmoa sekä pelinjohtaja. Hahmot ovat kaksi osastonhoitajaa ja yksi apulaisosastonhoitaja. Kaikki skenaarit tapahtuvat vanhustenhoidon yksikön neuvotteluhuoneessa.

Osastonhoitaja 1.

Osastonhoitaja on juuri aloittanut tehtävässään. Hän on vielä epävarma osastonhoitajan roolissaan. Hän on ollut sairaanhoitajana 10 vuotta, ja on nyt siirtynyt osastonhoitajan tehtäviin toisesta organisaatiosta.

Osastonhoitaja 2.

Osastonhoitaja on toiminut kolme vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa. Hän kokee osaavansa jo hyvin osastonhoitajan työssä vaadittavat taidot.

Apulaisosastonhoitaja

Apulaisosastonhoitaja toimii osan työajastaan sairaanhoitajan tehtävissä ja osan työajastaan hallinnollisissa tehtävissä. Hän on ollut kyseisen työnantajan palveluksessa pitkään. **Apulaisosastonhoitaja toimii neuvotteluissa henkilökunnan edustajana** ja toimii työntekijöiden ”äänenä”.

Pelinjohtaja

Pelin edetessä pelinjohtaja kuvailee pelaajille tilanteita, joihin pelihahmot joutuvat. Pelaajat miettivät tilannetta ja tekevät ratkaisunsa.

PELIN KULKU JA YHTEISET SÄÄNNÖT

Tässä roolipelissä on erilaisia tilanteita (skenaarioita) neljä kappaletta, joihin teidän tarvitsee yhdessä löytää ratkaisu. Peliin käytettävä aika on noin 45 minuuttia. Yhteen skenaarioon on käytettävissä aikaa enintään 10 minuuttia. Jos skenaariossa on a ja b kohta on kumpaankin kohtaan aikaa käytettävissä 5 minuuttia. Pelinjohtaja huolehtii ajankäytöstä.

- Jakakaa edellä mainitut roolit joko arpomalla tai yhteisellä päätöksellä
- Menkää istumaan vastakkain pöydän ääreen siten, että olette keskusteluetäisyydellä.
- Pelaajien on tarkoitus kuvata/kertoa, miten heidän pelihahmonsa toimivat tai mitä pelihahmot sanovat eteen tulevista tilanteista.
- **Pelin lopuksi reflektoidaan.** Miten lähiesimiehet toimivat ja miten he olisivat voineet toimia toisin/ paremmin.

OHJEET PELAAJALLE

1. Jokaisen pelaajan eteen jaetaan kolme paperia, jossa on eri kategorioita
2. **Ennen ensimmäistä ja kolmatta skenaariota heitetään noppaa.** Noppa heitetään piilossa muilta. Noppa määrää minkä kategorian mukaan pelaaja toimii. **Pelaaja heittää noppaa myös skenaarioiden 1b, 2b ja 3b lopussa.** Noppa määrää tällöin, kuka saa sanoa neuvotteluissa viimeisen sana.
3. Pelaajan hahmo toimii paperissa määriteltyjen taitojen mukaan, mutta pelaaja ei kerro muille, minkä kategorian mukaan hänen hahmonsa toimii. Tarkoitus on siis, että pelaaja kuvaa hahmonsa toimintaa/ reagointia/ puhetta pelissä eteen tulevissa tilanteissa.
4. Se, minkä kategorian paperin pelaaja saa, ratkaisee, millaiset taidot (huonot, normaalit, hyvät) pelaajan hahmolla on kullakin muutosjohtamisen alueella. Kortit määrittävät, kuinka **läsnä-oleva** hahmo on, millaiset **itsehillinnästä- ja hallinta taidot** hahmolla on ja kuinka **nopeasti** hahmo **reagoi** tilanteisiin.

Liite 7. Pelin säännöt

OHJEET PELINJOHTAJALLE

1. Pelinjohtaja johtaa keskustelua. Pelinjohtaja voi tuoda pelaajien keskusteluun myös lisää näkökulmia, mikäli keskustelu meinaa tyrehtyä.
2. Skenaariossa numero 4 ohjeistus on erillisellä kortilla pelinjohtajalle.
3. Skenaarioissa on erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Ratkaisuvaihtoehdon jälkeen on kuvaus, mitä seuraa, jos pelaajat päätyvät kyseiseen ratkaisuvaihtoehtoon. **Pelinjohtaja kertoo pelaajille aina skenaarion lopuksi, mitä heidän päätöksestään seurasi.**
4. Pelinjohtaja päättää milloin skenaario on käsitelty tai ilmoittaa milloin skenaarioon käytettävä aika on kulunut loppuun.
5. Skenaarioista saa myös pisteitä, jotka pelinjohtaja kirjaa ylös. Pelinjohtaja voi antaa myös puolikkaita pisteitä, mikäli ratkaisu sijoittuu pisteytyksen välimaastoon.
6. Skenaarion kolme jälkeen lasketaan välipisteet, jotka määrittelevät skenaarion neljä etenemisen.
7. **Pelin lopussa kaikki pisteet lasketaan yhteen ja reflektoidaan vielä, miten pelaajien hahmot toimivat ratkaistessaan skenaarioita ja miten he olisivat voineet toimia paremmin**

PELAAJA, ÄLÄ LUE TÄSTÄ ETEENPÄIN !!!!!!!

Liite 7. Pelin säännöt

PELINJOHTAJA, KERRO PELAAJILLE: Nyt on aika aloittaa peli ja heittää noppaa, joka määrää, minkä kategorian mukaan pelaaja toimii seuraavat kaksi skenaariota.

SKENAARIOT (pelinjohtaja kertoo pelaajille tummennetut osat)

- 1. Olet töissä suuressa julkisessa terveydenhuoltoyksikössä. Olette toimineet pitkään saman organisaation alaisuudessa. Nyt kuitenkin organisaatio myydään yksityiselle terveydenhuoltoyritykselle. 1a) Pohtikaa muutoksen hyviä ja huonoja puolia.**

PELINJOHTAJA: Pisteytä keskustelu ja merkkää pisteet ylös, kun aihe on käsitelty tai käsittelyyn varattu aika loppunut-> siirtykää tämän jälkeen kohtaan 1b.

PISTEET:

1a)

- Pelaajat ovat osanneet tarkastella muutoksen hyviä ja huonoja puolia laajasti. 3p.
- Pelaajat eivät ole päässet kunnolla yhteisymmärrykseen siitä, onko muutos hyvä vai huono asia 2p.
- Pelaajat ovat sitä mieltä, että muutos ei tule koskaan toimimaan kunnolla. 1p.

1b) Millä tavoin ajattelitte kertoa tulevasta muutoksesta henkilöstölle?

PELINJOHTAJA: Pelaajat keskustelevat eri tavoista kertoa muutoksesta. Kun skenaarioon käytettävä aika on loppunut tai aihe on muuten käsitelty, pelaajat heittävät noppaa. Suurimman silmäluvun saanut pelaaja saa päättää/ määrätä, miten tulevasta muutoksesta kerrotaan henkilöstölle.

KERRO LOPPUTULOS PELAAJILLE SEN MUKAAN, MIHIN RATKAISUVAIHTOEHTOON HE MIELESTÄSI PÄÄTYIVÄT.

Liite 7. Pelin säännöt

Ratkaisuvaihtoehto 1

Pelaajat päättävät järjestää yhteisen tiedotustilaisuuden tai palaverin, jossa kertovat henkilöstölle tulevasta muutoksesta. **Lopputulos: Pidätte yhteisen tiedotustilaisuuden, jossa ovat läsnä osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitaja. Henkilöstö on tyytyväinen tapaanne tuoda asian esille, koska he saavat kuulla teiltä suoraan tulevasta muutoksesta ja pystyvät esittämään kysymyksiä ja kommentoimaan asiaa.**

Ratkaisuvaihtoehto 2

Pelaajat päättävät kertoa henkilöstölle sähköpostilla, kirjeellä, tai laittaa ilmoituksen ilmoitustaululle. **Lopputulos: Osa henkilöstöstä on ärsyyntynyt, että näinkin iso asia kerrotaan sähköpostilla ja antaa negatiivista palautetta toiminnastanne.**

Ratkaisuvaihtoehto 3

Pelaajat päättävät olla kertomatta vielä tässä vaiheessa henkilöstölle. **Lopputulos: Henkilöstö on todella pettynyt toimintaanne saadessaan tietää muutoksesta vasta myöhäisessä vaiheessa. Toimintanne johdosta työpaikan ilmapiiri on negatiivinen ja se vaikuttaa myös teidän työssäjaksamiseenne. Varsinkin apulaisosastonhoitaja kokee työssä jaksamisensa vähenevän huomattavasti, koska työskentelee ajoittain myös sairaanhoitajan tehtävissä. Hän joutuu täten olemaan päivittäin tekemisissä tyytymättömän henkilöstön kanssa.**

PISTEET (PELINJOHTAJA KIRJAA YLÖS)

1b)

- Ratkaisuvaihtoehto 1 -> 3p
- Ratkaisuvaihtoehto 2 -> 2p
- Ratkaisuvaihtoehto 3 ->1p

2. Uuden organisaation johdolta tulee viesti, että he haluavat toiminnasta tehokkaampaa ja haluavat ottaa käyttöön

Liite 7. Pelin säännöt

työnajanseurannan. 2a) Mitä hyviä ja huonoja puolia työajanseurannasta on?

PELINJOHTAJA: Pisteytä keskustelu ja merkkaa pisteet ylös, kun aihe on käsitelty tai käsittelyyn varattu aika loppunut-> siirtykää tämän jälkeen kohtaan 2b.

PISTEET:

2a)

- Olette osanneet tarkastella työnajanseurannasta koituvia hyviä ja huonoja puolia laajasti ja keksineet hyvän tavan työnajanseurannan toteutukselle. 3p.
- Ette ole päässet kunnolla yhteisymmärrykseen työnajanseurannasta ja siitä, miten työnajanseuranta toteutettaisiin. 2p.
- Olette sitä mieltä, että työnajanseurannasta koituu vain huonoja asioita. Ette keksi tapoja, miten sen voisi toteuttaa. 1p.

2b) Miten toteutate työajanseurannan käyttöönoton? Millä tavoin otatte työajanseurannan käyttöön?

PELINJOHTAJA: Pelaajat keskustelevat eri tavoista toteuttaa työnajanseuranta. Kun skenaarioon käytettävä aika on loppunut tai aihe on muuten käsitelty, pelaajat heittävät noppaa. Suurimman silmäluvun saanut pelaaja saa päättää/ määrätä, miten tulevasta muutoksesta kerrotaan henkilöstölle. **KERRO LOPPUTULOS PELAAJILLE SEN MUKAAN, MIHIN RATKAISUVAIHTOEHTOON HE MIELESTÄSI PÄÄTYIVÄT.**

Ratkaisuvaihtoehto 1

Kerrotte henkilöstölle tulevasta työnajanseurannasta ja tuotte esiin sen hyviä puolia. Olette mahdollisesti päätyneet myös kysymään henkilöstöltä ideoita työnajanseurannan toteuttamistavoista. Päättätte toteuttaa työajanseurannan asteittain kokeiluvaiheen kautta. Päättätte myös mahdollisesti järjestää työaikaseurantalaitteen käyttökoulutusta tarvittaessa. **Lopputulos: Osa henkilöstöstä on aluksi työajanseurantaa vastaan, mutta koska toteutitte**

Liite 7. Pelin säännöt

muutoksen asteittain ja keskustelitte henkilöstön kanssa, niin kaikki sopeutuvat loppujen lopuksi muutokseen.

Ratkaisuvaihtoehto 2

Kerrotte henkilöstölle tulevasta työajanseurannasta viikkopalaverin yhteydessä. Päätätte aloittaa työajanseurannan ensi kuun alusta. Lähetätte ohjeet toteutuksesta sähköpostitse. **Lopputulos: Suuri osa henkilöstöstä kyseenalaistaa työajanseurannan ja sen edut. Työajanseurannan käyttöönotto takkuilee ja aiheuttaa jonkin aikaa tyytymättömyyttä työyhteisössä.**

Ratkaisuvaihtoehto 3

Ette kerro henkilöstölle tulevasta työajanseurannasta, vaan aloitatte sen hetimiten. Laitatte ohjeet sähköpostilla henkilökunnalle. **Lopputulos: Henkilöstö on tyytymätön toimintaan ja kokee työajanseurannan turhaksi käyttämiseksi. Työajanseurannan käyttöönotto viivästyy huomattavasti. Saatte uuden organisaation johdolta myös negatiivista palautetta hitaasta toiminnastanne.**

PISTEET (PELINJOHTAJA KIRJAA YLÖS)

2b)

Ratkaisuvaihtoehto 1 -> 3p

Ratkaisuvaihtoehto 2 -> 2p

Ratkaisuvaihtoehto 3 -> 1p

PELINJOHTAJA, KERRO PELAAJILLE: Pelaajat heittävät nyt jokainen yhtä noppaa ja asettuvat uudelleen nopan silmäluvun antamiin rooleihinsa, jotka löytyvät pelaajien kategorialapuista. Näillä rooleilla pelataan peli loppuun.

Liite 7. Pelin säännöt

3. **Työajanseurannan perusteella uusi johto huomaa, että toimintaa on varaa tehostaa. Nyt pitäisi aloittaa yt- neuvottelut. Kaksi eläköitymisen myötä poistuvaa virkaa jätetään täyttämättä, ja heidän tilalleen palkataan sijaisia työpäivän kiireisiin ajankohtiin. Uuden johdon suositus olisi, että palkattavat sijaiset olisivat alan opiskelijoita, koska heille ei tarvitse maksaa niin paljon palkkaa ja heidät voidaan palkata vain tarvittaviksi tunneiksi. Esim. klo 16-20.**
- 3a) Mitä mieltä olette sijaisten palkkaamisesta?**

PELINJOHTAJA: Pisteytä keskustelu ja merkkää pisteet ylös, kun aihe on käsitelty tai käsittelyyn varattu aika loppunut-> siirrykää tämän jälkeen kohtaan 3b.

PISTEET

3a)

- Pelaajat osaavat pohtia positiivisessa hengessä sijaisten palkkaamisen hyviä ja huonoja puolia. Pelaajat voivat ehkä miettiä, että sijaiset eivät ole välttämättä paras ratkaisu, mutta päätyvät kuitenkin antamaan uudelle toimintatavalle mahdollisuuden. 3p
- Pelaajat eivät pääse yhteisymmärrykseen uudesta toimintamallista. Pelaajat ovat kuitenkin onnistuneet löytämään joitain positiivisia asioita tulevasta toimintamallista. 2p
- Pelaajat ovat sitä mieltä, että sijaisia ei tulisi missään nimessä palkata. Pelaajat eivät löydä positiivisia asioita tulevasta toimintamallin muutoksesta. 1p

3b) Millä tavoin kerrotte henkilöstölle tästä muutoksesta ja miten varmistatte, että sijaiset ovat osaavia?

Pelaajat keskustelevat eri tavoista kertoa muutoksesta henkilöstölle ja pohtivat miten varmistavat sijaisten osaamisen. Kun skenaarioon käytettävä aika on loppunut tai aihe on muuten käsitelty, pelaajat heittävät noppaa. Suurimman silmäluvun saanut pelaaja saa päättää/ määrätä, miten tulevasta muutoksesta

Liite 7. Pelin säännöt

kerrotaan henkilöstölle. **KERRO LOPPUTULOS PELAAJILLE SEN MUKAAN, MIHIN RATKAISUVAIHTOEHTOON HE MIELESTÄSI PÄÄTYIVÄT.**

Ratkaisuvaihtoehto 1

Pidätte palaverin asiasta ja pohditte henkilökunnan kanssa yhdessä miten varmistatte sijaisten osaamisen ja ketkä olisivat sopivia sijaisia yksikköönne. Voitte esimerkiksi päättää, että apulaisosastonhoitaja tai joku muu kokenut hoitaja ottaa vastuun sijaisten perehdyttämisestä. Tai voitte pohtia perehdytysohjelman laatimista sijaisille, mikäli sitä ei vielä yksikössä ole. **Lopputulos: Sijaisten palkkaaminen ei vaikuta potilasturvallisuuteen. Yksikköönne toiminnasta tulee joustavampaa, koska sijaisia pystytään hankkimaan nopeastikin kiireellisinä ajankohtina.**

Ratkaisuvaihtoehto 2

Ilmoitatte palaverissa tai sähköpostitse asiasta henkilökunnalle. Apulaisosastonhoitaja tai vuorossa oleva sairaanhoitaja vastaa sijaisten hankkimisesta. Sijaisten toiminnasta vastaa kuitenkin aina vuorossa oleva hoitaja. **Lopputulos: Sijaisten osaamista on vaikea kontrolloida. Potilasturvallisuus laskee yksikössä. Vaaratilanteita sattuu ajoittain ja HaiPro ilmoitukset lisääntyvät.**

Ratkaisuvaihtoehto 3

Ilmoitatte sijaisten palkkaamisesta sähköpostitse henkilökunnalle. Sijaisten hankkimisesta vastaa se, joka ensimmäiseksi ehtii. Teillä ei ole perehdytysuunnitelmaa tai ette ole miettinyt, miten varmistatte sijaisten osaamisen. Sijaiset voivat kysyä neuvoa vuorossa olevilta muilta hoitajilta. **Lopputulos: Sijaisten osaamista ei pystytä varmistamaan. Yksikköönne hoitovirheet lisääntyvät. Varsinkin lääkeshoidossa tapahtuu vakaviakin vaaratilanteita.**

PISTEET

3b)

Ratkaisuvaihtoehto 1-> 3p

Ratkaisuvaihtoehto 2-> 2p

Liite 7. Pelin säännöt

Ratkaisuvaihtoehto 3-> 1p

PELINJOHTAJA: Laske skenaarioiden 1-3 a ja b kohdan pisteet yhteen. Jos pelaajat ovat saaneet yli 14 pistettä, niin skenaario 4 menee seuraavasti:

4a) Tehostamistoimien jälkeen johto tulee käymään ja on sitä mieltä, että olette hoitaneet hyvin muutokseen liittyvät toimet. Kertokaa johdolle edellisten palaverien anti ja kertokaa epäkohdista, joita olette havainneet muutosprosessissa. Keskustelkaa johtoportaan kanssa, jäävätkö muutokset pysyviksi.

PELINJOHTAJA: OLET TÄSSÄ SKENAARIOSSA UUDEN JOHTOPORTAAN EDUSTAJA, heitä noppaa, kts. Erillinen lappu! Saamasi silmäluvu määrittää, miten kommunikoit muiden kanssa.

Ratkaisuvaihtoehto 1

Keskustelu käydään hyvässä hengessä riippumatta siitä, millainen ulosanti johtoportaan edustajalla on.

Ratkaisuvaihtoehto 2

Keskustelussa johtoportaan kanssa on osittain negatiivissävytteistä. Keskustelun lopputuloksesta jää jonkin verran negatiivinen ilmapiiri.

Ratkaisuvaihtoehto 3

Keskustelu johtoportaan kanssa on lähes kokonaisuudessaan negatiivissävytteistä. Lopputuloksesta jää negatiivinen ilmapiiri.

PISTEET:

Ratkaisuvaihtoehto 1-> 3p

Ratkaisuvaihtoehto 2-> 2p

Ratkaisuvaihtoehto 3-> 1p

PELINJOHTAJA: Jos pelaajat saavat 14 pistettä tai alle, niin skenaario 4 menee seuraavasti:

Liite 7. Pelin säännöt

4b) Tehostamistoimien jälkeen johto tulee käymään ja on sitä mieltä, että organisaatio ei tarvitse kaikkia esimiehiä. Uusi johto määrää, että toisen osastonhoitajista tai apulaisosastonhoitajan on lähdettävä tehtävästään. Miten perustelet tarpeellisuutesi johdolle? Keskustelkaa, jäävätkö muutokset pysyviksi.

PELINJOHTAJA: OLET TÄSSÄ SKENAARIOSSA UUDEN JOHTOPORTAAN EDUSTAJA, heitä noppaa, kts. Erillinen lappu! Saamasi silmäluvu määrittää, miten kommunikoit muiden kanssa.

Ratkaisuvaihtoehto 1 ja pisteet

Pelaajat osaavat perustella tarpeellisuuttansa yritykselle. Keskustelu käydään hyvässä hengessä riippumatta siitä, millainen ulosanti johtoportaan edustajalla on.

Ratkaisuvaihtoehto 2

Pelaajat perusteluissa omasta tarpeellisuudestaan yritykselle on puutteita. Keskustelussa johtoportaan kanssa on osittain negatiivissävytteistä. Keskustelun lopputuloksesta jää jonkin verran negatiivinen ilmapiiri.

Ratkaisuvaihtoehto 3

Pelaajat eivät osaa juurikaan perustella tarpeellisuutta yrityksen johdolle. Keskustelu johdon kanssa on lähes kokonaisuudessaan negatiivissävytteistä. Lopputuloksesta jää negatiivinen ilmapiiri.

PISTEET

Ratkaisuvaihtoehto 1-> 3p

Ratkaisuvaihtoehto 2-> 2p

Ratkaisuvaihtoehto 3-> 1p

PELINJOHTAJA: LASKE LOPULLINEN PISTEYTYS, pisteet koostuvat skenaarioiden 1-3 sekä 4a TAI 4b pisteistä. Kerro pelaajille, miten he menestyivät pelissä.

Liite 7. Pelin säännöt

LOPULLINEN PISTEYTYYS

17-21 pistettä

Onneksi olkoon! Suoriuduite pelistä loistavasti. Omaatte erinomaiset muutosjohtamisen taidot ja vuorovaikutustaidot. Hallitsette myös päätöksenteon ja osaatte ratkaista eteenne nousevia erilaisia ristiriitatilanteita tehokkaasti.

12-16 pistettä

Onneksi olkoon! Suoriuduite pelistä hyvin. Omaatte hyvät muutosjohtamisen taidot. Teillä on hyvät vuorovaikutustaidot. Saatte tehtyä päätöksiä, vaikkakin ajoittain päätöksiin päästään mutkien kautta. Ongelma- ja ristiriitatilanteiden ratkaisu onnistuu pääsääntöisesti mallikkaasti. Kokemuksen ja lisäkoulutuksen myötä pystytte vielä parantamaan muutosjohtamisen osaamistanne.

Alle 12pistettä

Hups! Ei mennyt ihan putkeen. Oliko huono aamu, vai eikö muuten vain oikein sujunut? Teillä on muutosjohtamisen osaamisessa vielä paljon petrattavaa. Omasta ja teidän tulevan henkilöstön puolesta suosittelen käymään muutosjohtamisen täydennyskoulutuksessa.

PELINJOHTAJA: Refleктоikaа loppuksi, miten pelaajat toimivat ja miten he olisivat voineet toimia paremmin. Huomioikaа vielä, että tämä oli peli, jonka kulkua noppa ohjasi. Lopputuloksenne ei perustu osaamiseenne ja lopullisen pisteytyksen määritelmät ovat vain peliin liittyviä.

Liite 8. Pelaajan kategoriat

LÄHIESIMIEHEN TAITOT: LÄSNÄOLO, TILANTEISIIN REAGOIMINEN JA ITSEHILLINTÄ- JA HALLINTA

KATEGORIA 1, NOPAN SILMÄLUVUT 1-2

LÄSNÄOLO

- Hahmosi on avoin ja luonnollinen
- Kunnioitat keskustelukumppania keskittymällä kuuntelemaan mitä hän sanoo
- Kysyt täydentäviä kysymyksiä, voit myös lyhyesti toistaa kuulemasi ja varmistaa näin, että olet ymmärtänyt asian
- Katsot keskustelukumppania silmiin puhuessasi
- Ilmaiset itseäsi selkeästi ja perustelet asiasi

TILANTEISIIN REAGOIMINEN

- Osaat tehdä nopeita päätöksiä
- Lähdet rohkeasti etsimään ratkaisua edessä olevaan muutosprosessiin

ITSEHILLINTÄ- JA HALLINTA

- Suhtaudut muutoksessa tarvittaviin ja esiin nouseviin faktoihin realistisesti ja objektiivisesti
- Uskot, että muutos tuo positiivisia asioita organisaatioon
- Osaat hallita käyttäytymistäsi ja reaktioitasi, vaikka käsiteltävä asia olisi vaikea

LÄHIESIMIEHEN TAITOT: LÄSNÄOLO, TILANTEISIIN REAGOIMINEN JA ITSEHILLINTÄ- JA HALLINTA

KATEGORIA 2, NOPAN SILMÄLUVUT 3-4

LÄSNÄOLO

- Sanot mitä sinulla on sanottavana, etkä aina malta odottaa vuoroasi
- Sinulla on selkeät mielipiteet
- Et aina keskity kuuntelemaan mitä muilla on sanottavana
- Olet kiinnostunut käsiteltävästä asiasta ja haluat asiaan pikaisesti ratkaisun.

TILANTEISIIN REAGOIMINEN

- Päätöksenteko on sinulle ajoittain hieman hidasta ja vaikeaa
- Mitä enemmän saat tukea ajatuksillesi, sen helpompaa päätöksenteko on sinulle
- Odotat muilta hieman tukea, jotta uskallat lähteä etsimään ratkaisuja edessä olevaan muutosprosessiin

ITSEHILLINTÄ- JA HALLINTA

- Osaat pääsääntöisesti hallita reaktioitasi ja käyttäytymistäsi, mutta välillä kuohahtaa
- Olet neutraalilla mielellä muutoksen suhteen

Liite 8. Pelaajan kategoriat

LÄHIESIMIEHEN TAI DOT: LÄSNÄOLO, TILANTEISIIN REAGOIMINEN JA ITSEHILLINTÄ- JA HALLINTA

KATEGORIA 3, NOPAN SILMÄLUVUT 5-6

LÄSNÄOLO

- Ilmaiset itseäsi huonosti
- Et ole kiinnostunut mitä muilla on sanottavana
- Keskeytät toiset, koska haluat tuoda omat mielipiteesi kuuluviin
- Et katso puhujaa silmiin
- Ulkoinen olemuksesi on ylimielinen

TILANTEISIIN REAGOIMINEN

- Päätöksenteko on sinulle hidasta ja vaikeaa
- pohdit pitkään ratkaisujesi hyviä ja huonoja puolia
- Haluaisit siirtää päätöksentekoa seuraaviin palavereihin

ITSEHILLINTÄ- JA HALLINTA

- Menetät helposti malttisi muutosta mietittäessä ja toteutettaessa
- Olet muutosvastainen
- Tuot omat mielipiteesi kärkkäästi esille
- Olet huonolla tuulella ja purat sen muihin

Liite 9. Pelinjohtajan kategoria

PELINJOHTAJA SKENAARIO 4, HEITÄ NOPPAA

1 UUDEN ORGANISAATION EDUSTAJA, nopan luku 1-2

- Otat huomioon toisten mielipiteet
- Olet valmis neuvottelemaan ja joustamaan muutokseen liittyvistä asioista, mikäli niille on hyvät perusteet
- Perustelet uuden organisaation tekemiä ratkaisuja

2 UUDEN ORGANISAATION EDUSTAJA, nopan luku 3-4

- Otat huomioon toisten mielipiteet
- Kuuntelet mitä asioita on noussut esiin muutoksen myötä
- Et jouta muutokseen liittyvissä asioissa, vaikka niihin olisi hyvätkin perustelut
- Perustelet uuden organisaation tekemiä ratkaisuja

3 UUDEN ORGANISAATION EDUSTAJA, nopan luku 5-6

- Sanot suoraan, että muutokset tullaan toteuttamaan
- Perustelut eivät vaikuta mitenkään toteutettaviin muutoksiin
- Et perustele uuden organisaation tekemiä ratkaisuja

HUOM! NOPANHEITTO LISÄKSI KAHDELLA NOPALLA, MIKÄLI PELAAJAT OVAT SAANET PISTEITÄ 14 TAI ALLE:

- Silmäluvut
- 1-3: osastonhoitaja 1 saa eropaperit
- 4-6: osastonhoitaja 2 saa eropaperit
- 7-9: apulaisosastonhoitaja saa eropaperit
- 10-12: kaikki saavat jäädä, mikäli osaavat perustella tarpeellisuuttaan yritykselle.

Liite 10. Testiryhmän kommentteja parannusehdotuksia roolipeliin

KOMMENTTEJA JA PARANNUSEHDOTUKSIA	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
1) "pelin kesto sopiva" 2) "pelaajia voisi olla yksi enemmän, koska nyt pelinjohtajan huomio menee paljon sääntöjen lukemiseen"	<i>Pelin kulku</i>	PELATTAVUUS
1) "ne säännöt ei saa olla pelaajalle sivua pidemmät, koska niitä ei jaksaa lukea" 2) Säännöt A4 paperille "siton, että ne näkee yhdellä silmäyksellä", 3) Jokaisessa case tapauksessa pelaajien toiminta ohjeet yhden otsikon alle "tää ei tuonut lisäarvoa, että nää on eri lapuilla nää ohjeet" <i>Parannukset peliin:</i> 1) "Ohjeet vielä lyhyemmäksi"-> ohjeita tiivistetty ja tehty selkeämmäksi lisäämällä tummennuksia ja luettelomerkkejä. 2) "Skenaario neljään selkeyttä"-> sääntöjä muokattu ja tummennuksia lisätty korostamaan tärkeitä kohtia	<i>Pelin säännöt</i>	
Tähän teemaan ei otettu vielä tässä kehittelyvaiheessa kantaa	<i>Pitkäikäisyys</i>	
1) "Graafista ilmettä vois parantaa lisäämällä kategoria lappuihin taustaväriä" <i>Parannukset peliin:</i> 1) kategoria lappujen otsikko ja väliotsikot muutettiin värilliseksi seuraavasti: Kategoria 1, kategoria 2 ja kategoria 3	<i>Graafinen toteutus</i>	
1) Tavoitteet eivät tulleet pelaajille aivan selviksi	<i>Tavoitteet</i>	
1) "Haasteellisuuden vaikuttaa mikä ryhmä peliä pelaa" Eli kohderyhmän, joka pelaa peliä, pitää olla oikea. 2) Ensimmäiseen case tapaukseen yllätyksellisyyttä " varsinkin ekalla kierroksella se auttais et kukaan ei tietäis, minkä roolin toinen pelaaja ois saanu" 3) "Liian helppoa saada täydet pisteet pelissä"	<i>Haasteellisuus</i>	

Liite 10. Testiryhmän kommentteja parannusehdotuksia roolipeliin

<p><i>Parannukset peliin: Haasteellisuutta lisättiin sääntömuutoksilla</i></p>		
<p>1) Pelaajien mielestä pelin perusteella sai käsityksen, että muutostilanteet saattavat olla haastavia varsinkin, jos työpaikalla on vaikea persoona.</p>	<p><i>Muutosjohtaminen</i></p>	<p>SISÄLTÖ</p>
<p>1) Tilanne tulisi määritellä tarkemmin, missä pelitilanne tapahtuu, vanhainkoti, akuuttiyksikkö tms. 2) Pelinjohtajalle annettiin vain ohjaajan rooli pelin kolmessa ensimmäisessä skenaariossa ja skenaariossa neljä pelinjohtaja myös osallistuu pelaamiseen</p>	<p><i>Muuta kehitettävää</i></p>	

Liite 11. Esitestausryhmien kommentteja ja parannusehdotuksia peliin

KOMMENTTEJA HAASTATELUSTA JA PARANNUSEHDOTUKSIA PELIIN	ALAKATEGORIA	PÄÄKATEGORIA
<p>1) "Pelaajien lukumäärä oli hyvä"</p> <p>2) "Pelaaja saisi olla pari lisää, jotta keskustelua tulisi lisää", "yhtenä roolina voisi olla työntekijä",</p> <p>3) "Peliin käytettävä aika oli liian lyhyt, koska sääntöjen omaksuminen vei aikaa",</p> <p>4) "Peliin käytetty aika oli sopiva, koska keskustelu pysyi intensiivisenä"</p> <p>5) "pelin kesto ehkä hieman pitkäkö, jos pitäis yhden oppitunnin aikana pelata läpi"</p> <p>6) "pelinjohtajalla voisi olla jotain näkökulmia, joita heittää pelaajien keskusteluun"</p> <p>7) "voisko keskustelun tasoja määritellä, esim. mitä tarkoittaa potilaalle, työntekijälle jne."</p> <p>8) "ryhmädynamiikka vaikuttaa pelin kulkuun"</p> <p><i>Parannusehdotukset:</i></p> <p>1) pelinjohtajalle selkeät näkökulmat keskusteluun, joiden avulla voisi ohjata pelaajien keskustelua</p> <p>2) vähemmän skenaarioita peliin, jotta kesto pysyisi oppitunnin mittaisena</p> <p>3) opettajan pitämä lyhyt alustus pelitapahtumaan nopeuttaisi pelin aloittamista</p>	Pelin kulku	PELATTAVUUS
<p><i>Esitestausryhmä 1</i></p> <p>1) "pelinjohtajan rooli oli epäselvä, mihin se niin kuin oikein kuului", "pelinjohtajan rooli vaatii selkiyttämistä",</p> <p>2) "säännöt jotenkin jaotellummaksi",</p> <p>3) "Säännöt olivat pitkät, jouduttiin käymään pariin kertaan läpi, jotta pelaaminen onnistui"</p>	Pelin säännöt	

Liite 11. Esitestausryhmien kommentteja ja parannusehdotuksia peliin

<p><i>Parannusehdotus:</i> Säännöt yksinkertaisimmiksi ja selkeämmiksi, pelaajan rooli vaihtuu vain kerran pelin aikana->enemmän aikaa keskittyä keskusteluun</p> <p><i>Esitestausryhmä 2 ja 3</i> 4) "Luettiin säännöt pariin kertaan läpi, jonka jälkeen pelaaminen sujui hyvin" 5) "puolikkaat pisteet olivat hyvä lisä säännöissä" 6) "pelaajan kategorioihin vois koittaa saada vielä lisää eroavaisuutta" 7)"pelaajalle nää säännöt oli kauheen selkeät" 8)"pelinjohtajalle säännöt hieman liian monimutkaiset" 9)"Pelinjohtajalle skenaarioihin selkeä teema isolla, mitä mikäkin skenaario käsittelee, tekis selkeämmäksi"</p> <p><i>Parannusehdotukset:</i> 1) pelinjohtajan säännöt eri skenaarioiden yhteyteen, jotta niitä ei tarvitse palata tarkastelemaan säännöt kohdasta 2) kategorioiden jaottelu selkeämmäksi esimerkiksi erottamalla ne viivalla tai jollain muulla tavalla, jotta tulisi selvemmin esille mistä alkaa seuraava osuus 3) kategoriat voisi olla pelikortteina, jolloin pelaajat eivät tarvitsisi noppaa</p>		
<p>1) "jos peli liittyy koulutukseen, olisi hauska pelata kaksi kertaa. Ensimmäisen kerran koulutuksen alussa ja lopussa" 2) "peliä voisi pelata neljä kertaa, jokainen joutuisi ottamaan eri roolin eri pelitilanteessa" 3) "mä sanoin, et kyl tätä vois pelata useammin esimerkiksi vuoden välein" 4) "skenaariot kestää aikaa" 5) "koulutuksessa olisi hyvä ja hauska herättämään keskustelua aiheesta"</p>	Pitkäikäisyys	

Liite 11. Esitestausryhmien kommentteja ja parannusehdotuksia peliin

<p><i>Parannusehdotus:</i> Lisää skenaarioita peliin, jolloin peliä voisi pelata aina erilaisissa muutosjohtamisen tilanteissa</p>		
<p>1) "pelaamiskokemusta lisäisi se, että esimiehellä olisi jotain konkreettista esimerkiksi vihko johon kirjaisi asioita" 2) "laput olisi kiva, jos ne olis pelikortteina" 3)"kategorialappujen tilalle pelikortit, jossa kuva millainen tunnetila pelaajalla on" 4) "isompi noppa, jossa pelaajan tunnetilat" 5) "skenaariot isommalle kortille" 6) "ohjeet vois olla pienemmällä lapulla laminoituna"</p> <p><i>Parannusehdotus:</i> lisää ilmeikkyyttä peliin</p>	Graafinen toteutus	
<p>1) "aina ei ollut selvää, mitä pelissä piti tehdä" 2) "pelatessa pelin tavoite häviää, vaikka alussa se oli selvä" 3) "peli avarsi näkökulmia" 4) "pelin tavoitteet olivat selvät"</p>	Tavoitteet	
<p>1) "meil varsinkin apulaisosastonhoitaja eläytyi täysin sairaanhoitajan maailmaan" 2) "jos olet pelannut roolipelejä, niin se vaikuttaa miten omaksut pelin" 3) "roolipelin pelaaminen vaatii toisten tuntemista, porukan tunteminen tärkeää" 4)"liian haastava pelinjohtajalle, pelaajille sopiva" 5)"haasteellisuus riippuu oppijan tasosta" 6)"voisko kategorioita olla vähemmän tai vielä tiivistää, niin ehkä vähän selkeämpi" 7) "vaikea aihe opettajaopiskelijoille" 8) "pelikortit kategorialappujen tilalle" 9)"haasteellisuus tuli heittäytymisestä"</p>	Haasteellisuus	

Liite 11. Esitestausr ryhmien kommentteja ja parannusehdotuksia peliin

<p>10) "jos peli olisi organisaatiossa pelattava, voisi olla haastavampi, koska työpaikalla voi olla jännitteitä pelaajien kesken"</p> <p><i>Parannusehdotukset:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) powerpoint esitys tai vastaava case tapauksista, jotta ne näkisi koko ajan 2) pelikortit kategorialappujen tilalle, jolloin omat kategorialaput eivät sekoittaisi pelaajaa-> pelaaja orientoituu vain yhteen rooliin kerrallaan 3) lyhyt info ennen pelaamista roolipelistä, esimerkiksi YouTube video tai jokin lyhyt roolipelikeskustelu muusta aiheesta 		
<ol style="list-style-type: none"> 1) "meidän energia meni siihen, et koitimme selviytyä pelissä eteenpäin", 2) "peli avasi tiivistetysti ja hyvin muutosjohtamisen kenttää" 3) "peli auttoi tarkastelemaan muutosjohtamista eri näkökulmista" 4) "Reflektio lopussa edisti tietoa muutosjohtamisesta" 5) "pelinjohtaja sai muutosjohtamisesta enemmän tietoa kuin pelaajat" 6) "ei varsinaisesti opeta asioita muutosjohtamisesta, mutta auttaa herättämään asioiden ajattelussa" 7) "herättää ajattelemaan omaa toimintaa muutosjohtamisen tilanteessa" 8) "peli sopii just tietoisuuden lisäämiseen muutosjohtamisesta" 9) "skenaarioiden loppuratkaisut auttoi just tietoisuuden lisäämisessä muutosjohtamisesta" <p><i>Parannusehdotukset:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) skenaarioiden lopussa pelaajille voisi kertoa myös pelinjohtajalle tarkoitetun osuuden eikä vain tummennettua kohtaa, se antaisi lisää informaatiota pelaajille muutosjohtamisesta 2) toinen ryhmä voisi tarkkailla peliä ja oppia havainnoimmalla 	Muutosjohtaminen	SISÄLTÖ

Liite 11. Esitestausryhmien kommentteja ja parannusehdotuksia peliin

<ol style="list-style-type: none"> 1) "esitietolomakkeeseen voisi laittaa, oletko pelannut roolipelejä" 2) "loppuratkaisut skenaarioissa tosi hauskoja" 3) "skenaarioiden ensimmäiset kohdat hieman laajoja" 4) "johdantoon voisi laittaa muutamalla sanalla, mikä on roolipeli" 5) "et tavallaan pitäis lopussa mainita, et se on nopista kiinni, mikä lopputulos on" 6) "Jos opettaja, joka on ennenkin pelannut peliä, toimii aina pelin käynnistäjänä, niin peliin helpompi päästä sisälle" 7) "vaikee yhdistää alkuroolia ja kategorioita, alkuroolissa ei tarveis olla sen tarkempaa kuvausta se sekoittaa vaan peliä" 8) "loppureflektioon voisi olla hyvä pari aloituskysymystä, jotka herättäis keskustelua" 9) "voisi olla rooleina vain oh, apulaisoh. ja työntekijä, kahta osastonhoitajaa ei tarvi" 10) "tutkimukseen ja peliin liittyvät laput jaettaisiin yksitellen, jotta lappujen paljous ei sekoittaisi" 11) "voisiko kontekstin päättää ite, koska muuten jää irralliseksi" 	Muuta kehitettävää	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------	--

liite 12. induktiivisen analyysin vaiheet ja kategorioiden muodostuminen (mukaillen Graneheim & Lundam 2003)

ALKUPERÄINEN ILMAISU	KOODAUS	RYHMITTELY	YHDISTÄVÄ KATEGORIA
"roolihahmojen kuvaus lyhyemmäksi, sekoittaa vaan, ei tarvitse luonteenpiirteitä roolihahmoille, ne tulee jo kategorialapuissa"	ei luonteenpiirteitä roolihahmoille	pelin selkeys	
"voisi olla rooleina vain oh, apulaisoh. ja työntekijä, kahta osastonhoitajaa ei tarvii"	osastonhoitajan roolin muuttaminen työntekijän rooliksi	pelin yksinkertaistaminen	pelin objektit
"voisko kontekstin, jossa peli toteutuu päättää ite, koska muuten se jää jotenkin irralliseksi"	pelaajan päätösvallan lisääminen	lisäelementti peliin	
"loppurefleksioon vois olla hyvä pari aloituskysymystä, jotka herättäis keskustelua"	refleksion helpottaminen	tietoisuuden syventäminen muutosjohtamisesta	koulutukselliset ratkaisut
"tutkimukseen ja peliin liittyvät laput jaettaisiin yksitellen, jotta lappujen paljous ei sekoittaisi"	toiminnan selkeys	pelin käynnistäjän toiminta	pelitilanteen valmistelu
"Jos opettaja, joka on ennenkin pelannut peliä, toimii aina pelin käynnistäjänä, niin peliin on helpompi päästä sisälle"	pelin aloittamisen selkeys		

liite 12. induktiivisen analyysin vaiheet ja kategorioiden muodostuminen (mukaillen Graneheim & Lundam 2003)

--	--	--	--

liite 12. induktiivisen analyysin vaiheet ja kategorioiden muodostuminen (mukaihen Graneheim & Lundam 2003)